韩唐 著

博弈

GAME
SURVIVAL
生存

中国历史现象的博弈论解读

EXPLANATION OF CHINESE HISTORICAL PHENOMENON ON GAME THEORY

历史虽然没有创造博弈论，但是却无时无刻不在运用博弈的原理。通过历史来学习博弈，我们才能掌握最有效的策略思维。用博弈论来解读历史，我们找到了又一把读史的钥匙。

哈尔滨出版社

VISIT…

人生和历史一样，都是永不停息的博弈！
历史孕育了博弈论，我们现在用博弈论来解释历史。

ISBN 7-80699-465-3
9 787806 994658 >

ISBN 7-80699-465-3/K·42
定价：28.80元

GAME SURVIVAL

韩唐 著

博弈生存

——中国历史现象的博弈论解读

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

博弈生存:中国历史现象的博弈论解读 / 韩唐著.
—哈尔滨:哈尔滨出版社,2005.6
ISBN 7-80699-465-3

Ⅰ.博... Ⅱ.韩... Ⅲ.中国-历史-通俗读物 Ⅳ.K209

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 025798 号

责任编辑:刘乃翘
封面设计:新锐文化·赵中鹤

博弈生存:中国历史现象的博弈论解读
韩唐 著

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码:150040
发行部电话:0451-82159787
总编室电话:0451-82129292
E-mail:hrbcbs@yeah.net
http://www.hrbcbs.com
全国新华书店经销
沈阳市第二印刷厂印刷
开本 670×955 毫米 1/16 印张 20 字数 250 千字
2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 7-80699-465-3/K·42
定 价:28.80 元

目　录

序章——历史如何博弈

“历史如何博弈”，就是如何用20世纪才诞生的博弈论的原则和精神去看待历史。就像以前有人用“系统论”的理论解释中国历史一样，历史如何博弈所要解决的，也是一个用博弈论的方法去关照历史、增强自己对社会生活的敏感度的问题。

合作精神与博弈原则 / 002
博弈论诞生前的历史规则 / 003
理性的模式与鲜活的历史 / 005
历史个案的现代启示 / 006
历史如何博弈 / 008
博弈与策略的互动 / 009

第一章 囚徒困境下的挣扎——历史中弱者的选择

如果说“兄弟阋于墙，共御外侮”是理想化的摆脱囚徒困境的策略，那么出卖“兄弟”以换得自己的平安，则是处于囚徒困境下本能的选择。趋利避害是人的本能，在经济行为和社会行为中这一本能都鲜明地体现着。

生存才是硬道理 / 013
危难之际走向共和 / 019

目录 Contents

内耗为何大行其道 / 023
永远出卖合作者 / 027
过河拆桥的效益评估 / 032
囚徒的胜利基点 / 038
潜在危机与显性困境 / 043
淘汰最差者原则 / 046

第二章 智猪的豪赌——目标迷茫下的突围方式

智猪博弈存在的基础，就是双方都无法摆脱共存局面，而且必有一方要付出代价换取双方的利益。而一旦有一方的力量足够打破这种平衡，共存的局面便不复存在，期望将重新被设定，智猪博弈的局面也随之被破解。

“尊王攘夷”旗号下的博弈 / 053
谦让也是利器 / 058
后动优势规避风险 / 061
实力才是硬道理 / 066
他人的冒失即福音 / 070
静坐也有效率 / 075

第三章 斗鸡的尴尬对峙——强者冲突中的进退

战国时代的思想家庄子讲过一个故事，说斗鸡的最高状态，就是好像木鸡一样，面对对手毫无反应，可以吓退对手，也可以麻痹对手。这个故事里面就包含着斗鸡博弈的基本原则，就是让对手错误估计双方的力量对比，从而产生错误的期望，再以自己的实力战胜对手。

风马牛如何相及 / 083
调查要用低姿态 / 087

寡头决战三步走 / 092
地方与中央的斡旋 / 097
永远要唱对台戏 / 102
两个太阳照耀战国 / 107

第四章 信息资源至上——交锋中的筹码

按照掌握信息的情况不同，博弈就可以分为完全信息博弈和不完全信息博弈。完全信息博弈是指参与者对所有参与者的策略空间以及策略组合下的支付有完全的了解，否则，就是不完全信息博弈。不可能有永远封闭的信息环境，因而，只有在对手不敏感的地方做好伪装工作，才能占据信息战中的制高点。

瞒天过海的神话 / 115
历史上的皮包公司 / 118
战场作弊的精义 / 121
对上天预言的解读 / 124
近水楼台的专卖权 / 129
如何粉刷保护色 / 134

第五章 一个硬币换座金山——历史中的赌徒逻辑

任何一个赌徒都希望一本万利，用最小的投入换得最大的收益，这种可能性十分小，但还是有人愿意去尝试，这正是赌徒的本性，也是赌徒博弈的一个悖论——期望与现实之间的差异。

变卖老底为哪般 / 141
颠覆国家的裙带 / 145
慈善家与野心家 / 148

到处押宝总有进账 / 151
明知故犯的不等价交换 / 155
鼓励对手多赢钱 / 159

第六章 理性与非理性的较量——诚信资源的博弈

建立在盟约基础上的共存，是一种合作性博弈，而一旦要放弃盟约，就是从合作走向对抗，这一转变，首先就是要践踏自己的信誉，把诚信资本抛弃。如果没有更大的利益期望，理性的人不会随便抛弃诚信资本，所以，利益期望是最关键的一环。

诚信稳定性的基础 / 165
丑话如何说出口 / 170
一条板凳上有几颗心 / 174
跳槽经济学 / 179
兄弟和对手 / 185
女婿投资注意事项 / 191

第七章 排队的艺术——秩序原则的张力

不冒进，不扛旗，是一种人生修养，而这种人生修养来自哪里？就是来自一种博弈论的原则——不轻易破坏规则，严守秩序就是胜利。

不要轻易破坏已有的规则 / 199
在皇宫里孵自己的蛋 / 202
权钱交易的怪圈 / 206
内弟经济学 / 211
历史上的人际博弈 / 216
双簧和木偶戏 / 220

第八章 边际效应与级差地租——历史中的加减法

现代经济学认为：同一物品的每一个单位给消费者所带来的满足程度是不同的，随着所消费的该物品数量的增加，该物品对消费者的边际效用是递减的。这种现象称为边际效用递减规律。

偷破烂的富人心理 / 227
把人才当成甘蔗 / 231
曲线救国事半功倍 / 235
不相容时刻如何博弈 / 239

第九章 规则的骰子如何转——博弈规则的制定与突破

规则的制定者需要一批为了他的利益而对他人进行监督审查的人，看起来这就是一种判断善恶的监督机制。而实际上，所谓的善恶，只是对制定者而言的，所以，监督者最终是为了制定者的利益而服务的，并不是只拘泥于一些具体的规则内容。

用舆论冲破谜底 / 247
让自己和规则一样神秘 / 251
奇货可居的“代言人” / 256
驯养獬豸的学问 / 261
克制暗箱操作注意事项 / 264
以群众资本攻克垄断资源 / 269

第十章 后台程序的更替——公共知识之外的博弈力量

后台程序是超越公众知识之上的，因而带有权力的垄断性，如果不考虑到这些后台程序背后的权力，只是从表面出发，进行全盘推翻旧有规则的休克疗法，自然会惊动掌握后台程序的权力拥有者，因而，这些休克疗法，只不过是隔靴搔痒。

柔性渗透迂回前进 / 277
妙用弹性四两拨千斤 / 283
把握机遇扭转航向 / 289
目标不明确的无序化调整 / 294
休克疗法难以远行 / 299
不计成本的盲动 / 304

跋：策略之外的思考 / 309

序章 —— 历史如何博弈

“历史如何博弈”，就是如何用20世纪才诞生的博弈论的原则和精神去看待历史。就像以前有人用“系统论”的理论解释中国历史一样，历史如何博弈所要解决的，也是一个用博弈论的方法去关照历史、增强自己对社会生活的敏感度的问题。

合作精神与博弈原则

现代社会，人们在强调一个名词，叫做“双赢”。

什么是双赢？所谓的双赢，就是双方通过合作，都获取一定的利益，而不是此消彼长或者两败俱伤。实际上，双赢这个名词里面就包含了最基本的博弈论精神：合作，而且是属于正和博弈的合作。

那么，什么是博弈？博弈和合作又有什么关系？

博弈，是一个外来词，在英文里面，博弈这个词是“Game”，也就是我们经常说的“游戏”。实际上，在英语世界里面，“Game”的意思不单是游戏，还包含一种含义，就是人们在一定规则下进行竞赛。这个意思就是“博弈”的词源。

博弈是一种人与人之间的相处状态——请记住，是一种状态，而不是所有的状态。所以，不是所有的人际关系和人类关系都能放在博弈的框架下进行分析和解释的。而博弈本身既包括合作状态下的关系，也包括人与人之间互相竞赛比拼实力的关系。

既然博弈是这样的一个概念，那么我们就能清楚地看到，“博弈”与“合作”是互相没有包含关系，也没有必然联系的两个存在。当然，它们也存在交叉点，这个交叉点，就是“合作性博弈”。

看起来博弈好像是一个十分高深的概念，但是如果把这个问题具体化，就十分容易理解了。如果你去超市里面买东西，在交款的时候，有不同的队列，那么，选择排在哪个队列中能够最节省时间，就是一种博弈。当队伍只有一个的时候，你自然别无选择，但是当可以选择的队伍大于“1”的时候，你就面临着一个选择的问题。从概率上来讲，队伍的数量越多，你能够作出的正确选择的几率就越小，因为只有排在一个队伍后面是最节省时间的。

面对这种排队的博弈，你应该如何选择？或者说，要进行排队节省时间的博弈，你会选择什么样的策略？是看现在哪个队伍后面的人

最少就去排哪个，还是看不同队伍里面的人所提的东西的多少，抑或是看收银小姐的动作快慢？这就涉及到博弈论了。

博弈论是由两位杰出的学者——冯·诺伊曼和摩根斯坦在上世纪中期创立的。用专业术语说，博弈论是“研究决策主体的行为在直接相互作用时，人们如何进行决策以及这种决策如何达到均衡的问题”。用我们日常的语言来说，博弈论，就是研究在不同情境下的策略选择的一种理论。在英语里面，博弈论被称为“Gametheory”，也就是“竞赛的理论”。

博弈论是怎么研究策略的？它其实离我们生活中的具体应用很远，因为博弈论是根据数学运算和统计，将具体的情境抽象化，建立起一个又一个模型进行分析的研究方法。这种方法固然很有理论色彩，但是因为它是抽象过的，所以我们要用以思考现实生活中的问题时，就要把这种经过抽象的模型还原为生活中的事例，这样一个“具体——抽象——还原为具体”的过程，就是博弈论由产生到应用的过程。

那么，博弈论是否能够帮助我们进行最有效、最合理的合作？答案是也许有帮助，但不是肯定的。因为博弈论只是提供一种思维方式和分析方法，并不提供具体的解决办法。

博弈论诞生前的历史规则

博弈论诞生于20世纪，在博弈论问世之前，如何处理人际关系，如何理解并研究人与人之间的交往，并不是一片荒地。相反，在博弈论之前，有许多的理论和学说去解释社会现象和人际关系，而这些理论和学说经过时间的考验，有些已经成为历史规则，对人们的生活产生了实际的影响。

从我们熟悉的中国传统来说，一个我们十分熟悉的理论，就是儒家提出的“修身、齐家、治国、平天下”，这是一个对社会结构和社会行为进行归纳的说法。这一理论，是建立在一组同心圆的基础上，在

这组同心圆中，最核心的圆心点就是个人自身，围绕在个人这个圆心最近的一个圆，就是“家”；在“家”之外的一环，就是“国”；在“国”之外范围最大的一个圆，就是“天下”。这句话看似普通，但是里面包含了丰富的儒家伦理：强调个人行为的最终实现是在社会组织之中，对家庭与家族的尊崇，政治理想的突出地位……

如果这个理论过于抽象，那么我们还有一个处于中层的理论，就是孟德斯鸠在法国大革命前夕提出的“三权分立”学说。

三权分立的理论基础，就是人性是自私的，而且个人的能力是不足以统治整个社会的，因此，集权就会造成腐败和低效，所以要把社会中最为重要的三种权力——立法权、行政权和司法权分离。三权分立，既强调了分工的必要，又否认了政治权力的至高无上。

还有一些更为基层的历史规则，比如我们常说的“谋略”。

“谋略”是一个中国传统的名词，也是一个在中国传统文化中诞生的历史规则。谋略强调的是“应对”，即在不同的具体环境下，采取不同的应对方式。谋略是实用性非常强的一套历史规则，后人把谋略归纳成《三十六计》、《智囊》、《菜根谭》之类的实用书籍。这其中，《三十六计》是最为规范的谋略书，而《智囊》、《菜根谭》都是以谋略精神作指导的涉及到个人修养与处世原则的书籍，但这些内容依然是以“应对”这个谋略精神为中心的。

这些历史规则，都曾经而且也正在社会中发挥着作用。儒家的“修齐治平”理念，激励了一代代的中国士大夫，并且在今天也作为知识阶层的一种共识；三权分立的理论，现在还被许多国家遵循并且贯彻在政治生活中，比如美国；谋略原则，则在生活中体现得十分明显，“你有张良计，我有过墙梯”这类的俗语，正是谋略精神的体现。

理性的模式与鲜活的历史

前面我们说到，博弈论属于抽象化的、十分理性的模型分析理论，而我们面对的现实生活，则是千变万化、鲜活生动的。那么，博弈论能为我们的生活和已经过去的历史产生什么作用呢？

我们先来看看博弈论的基本预设：人都是理性的。这个基本预设的含义是：人们在面对问题和一个个具体情境的时候，都不是盲动的、莽撞的、没头脑的，而是能够在选择策略的时候有明确的目标，就是使自己的利益最大化。

既然博弈论是建立在这个基本的假设基础之上，那么，我们在遇到具体问题的时候，只要按照博弈论的这个原则去思考，即使没有现成的博弈论模型，我们也可以根据这个基本假设去分析现实和历史中的问题了。

比如，在历史上有这样一个事件：鸿门宴。为什么项羽可以在鸿门宴上杀掉刘邦，但是他最终没有杀？是他太过愚蠢，还是他有具体的考虑？是刘邦太过狡猾，还是当时的形势不允许项羽随便杀掉刘邦？如果没有博弈论的基本假设，我们会觉得，项羽就是个狂妄自大的人，不把刘邦放在眼里，所以才放走了刘邦，放虎归山，而自己最终反受其累。

但是仔细去思考，就可以发现，鸿门宴并不是一个孤立的、单独的事件，而是在连续发展的历史过程中的一个片断，要分析项羽为什么要这样做，就要结合整个的历史过程和鸿门宴当时的情境去考察，而不能简单地从结果和项羽当时的做法就得出一个看似正确实际上令人发笑的结论。

为什么要举这个历史上的例子来证明博弈论基本假设的作用呢？这恰恰是现实和历史之间的一个区别所导致的。

我们生活在现代社会，对现实的感受是直观的、具体的、真切的，

但是这样也有一个不可避免的弊端，就是我们对现实的把握，只是零散的、不全面的、不客观的。但是历史事件经过时间的积淀，虽然有的地方不够具体不够详细，但是大体的发展脉络和过程是我们能够把握的，在这种可以把握的发展过程中去考察某个具体情境中的策略选择，是我们更真切更理性地去了解现实的一面镜子。古人曾经说“以史为镜，可知兴亡”，就是这个道理。

历史个案的现代启示

前面我们举了鸿门宴的例子；现在还有一个更为有趣的例子：

秦始皇有几十个子女，在这些子女中，最为贤能也最有政治名望的，就是他的长子扶苏。扶苏本来是应该继承秦始皇的皇位的，但是后来却因为权臣赵高和李斯的合谋，扶苏被伪造的秦始皇遗诏赐死，而昏庸无能的胡亥却登基成了秦二世，结果秦朝就在秦二世在位的时候土崩瓦解了。

很多人都会慨叹，如果登基做皇帝的人是扶苏不是胡亥，秦朝的统治会不会长久一些？如果是扶苏掌权的话，改变了统治政策，是不是中国的历史就会变成另外一种面貌？当然，这只是假设和猜想，因为历史已经一去不返，无法重新来过，后人只能在阅读历史的时候，有所感触罢了。

但是，就是这个具体的历史个案，便反映出了一个问题，就是我们对博弈论的无知。换言之，是我们对个人的德行、才能和品格过于重视，而忽视了具体的历史情境。中国有一句古语，叫做“挽狂澜于即倒，扶大厦于将倾”，体现的就是这种个人能力可以扭转局势的观念。中国还有一个词，叫做“中流砥柱”，形容的就是那些可以成为中坚的杰出人才。

但是，如果局势已经是不可挽回的，那么无论是扶苏还是胡亥，都无法避免秦朝灭亡的命运，为什么还要寄希望于扶苏呢？有的时候，

人在局势面前，是无能为力的，因为具体的局势和情境不是冷冰冰的没有生命的东西，而是一种流动的由许多原因会聚而成的活水。

当时的秦朝正是这样：秦始皇靠着强大的军事实力统一了全国，但是他所推行的一整套行政、法律、经济政策却没有马上被接受，可以说，各地很大程度上还是维持在原有的战国时期的地方状态：逃犯可以随处藏身，钱币使用不合标准，行政制度不能贯彻到基层社会。这使得秦王朝好像一个空中楼阁，基础一点都不稳固。

而且，虽然秦消灭了东方六国，但是六国的贵族势力并没有得到彻底地清除，他们还盘踞在各地，或者成为流寇，或者建立私人武装，为重新建立割据政权伺机而动。在这样紧张的局势下，秦始皇还采取了严酷的统治政策，让全国上下都十分紧张，人民没有得到休养生息的机会，官员们也被严苛的法律监督着，每个人都生活得提心吊胆。可以说，秦朝的统治实际上千疮百孔，只要有机会，所有的问题都暴露出来，秦王朝便会土崩瓦解。

在这样的情况下，无论是扶苏还是胡亥，都不能拯救秦王朝即将灭亡的命运。这种谁都无法拯救秦王朝的无差别性现象，就是因为秦王朝推行的政策，造成了当时最高统治者与臣民之间处于一种相背离的博弈状态，统治者想要控制臣民，臣民想要摆脱控制，二者之间没有达成共识的可能性，这个博弈对局就只能以一方的失败而告终了。

通过这样的历史个案，我们就可以看出，有的时候，换一种角度去考虑问题，肯定会让你的眼界为之大开，正如王安石在《登飞来峰》中所述：

“不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层。”

所以，当我们重新去观察现实，审视历史的时候，也许会注意到很多我们以往没有注意过的内容，也许还会寻找到一种新的思路，去帮助我们更好地作出自己人生策略的选择。

历史如何博弈

讲了这么多，那么，历史究竟如何博弈呢？

乍看起来这是一个病句，因为历史是已经过去的时代，博弈是一种竞赛行为，怎么能让历史去竞赛呢？——其实，“历史如何博弈”，就是如何用20世纪才诞生的博弈论的原则和精神去看待历史。就像以前有人用“系统论”的理论解释中国历史一样，历史如何博弈，所要解决的，也是一个用博弈论的方法去观照历史，增强自己对社会生活的敏感度的问题。

之所以用博弈论来观察历史而不是解决现实中的策略选择问题，就是因为我们以往有了太多的策略应对的思维，所以无论是什么理论，我们都是拿来直接作为一个实用的工具，以此来分析现实中的问题，然后看看有没有谋略价值。这种工具理性的做法，最终只能把理论庸俗化，让理论成为妖艳的旗袍，披在现实无辜的身体上。

那是不是用博弈论来考察历史，就说明这是没有实用性的呢？当然不是。事实上，许多的经济学家、社会学家和法学家，他们最为知名的理论都是在用一种新的思维方式或者理论对历史进行解释的时候产生的。马克思的《资本论》就是最为明显的例子。

用博弈论来解释历史，有一个最大的益处，那就是历史的连续性。

历史是已经过去的时代，是一直在发展着、从未中断过的连环发展的过程，而不是一个又一个孤立的支离破碎的片断。从历史的连续过程中，我们可以看出一种力量、一个人物所经历的全部历程，而在历史的过程之中，某一个具有典型性的具体情境，又可以用来作为博弈论研究的个案。博弈论的长处，在于分析具体的情境，以及在这一情境下人们的策略选择方式，但是博弈论对于连续不断的历史则没有解释能力。所以，博弈论并不能解释全部的历史，但是可以在历史的关键点上，让我们对历史发展的重要步骤看得更为清楚。

所以说，历史虽然没有创造博弈，但是却无时无刻不在运用博弈的原理。

博弈论作为一种理论，是从人类社会的生活中提炼和抽象出来的，而不是凭空产生的。博弈论的母体和资源来自于人类社会，而人类社会发展演变的过程，就是历史。

历史孕育了博弈论，我们现在用博弈论来解释历史，也算是博弈论对历史的一种“反哺”。通过博弈论的解释，让历史进程中一些蕴涵了博弈论原则和思想的内容凸显出来，把历史中包含的博弈精神和智慧挖掘出来，就是我们所说的“将历史博弈”。

博弈与策略的互动

前面我们说过，在博弈论产生之前，历史中存在的更多的是“策略”、“对策”这样的内容。在面对具体问题的时候，策略和对策是最直接最实用的，针对某一个具体问题所采取的应对方式，正是我们所说的策略或者对策。

实际上，博弈论也十分强调策略。博弈论里面包含很多基本的原则，其中一个就是“策略选择”，就是在不同的情况下，采取不同的方式去应对自己面前的局势。

但是，博弈论里面强调的策略，和平时我们所说的策略、对策有所区别。博弈论里的策略选择，是先对局势和状况进行分析，确定这一局势的特征，找出其中的几个关键因素，然后在最关键的几个点上进行策略的选择。而我们平时所说的策略和对策，则是解决问题的办法，并不涉及到分析关键点、确定局势特征这些带有理论化的内容。

在日常生活里面，有一句话叫做“兵来将挡，水来土掩”，这句话恰好突出了日常策略的特点，就是短期性。为了解决一个问题而采取的策略，有时候只是头痛医头脚痛医脚，没有全局的分析和把握。

博弈论里的策略则不同，在博弈分析中，要先对整个局势进行分

析，在对大盘局势作出合理的估计和定性之后，找出这一个局里面的关键点，接着就要针对这些关键点来确定策略，因此，博弈论里面的策略是可以牵一发而动全身的，直接对整个局势造成重大影响。

也许有人会问，博弈论里面的策略，看上去是很好的，但是不实用，在面对具体事情的时候，谁能够镇定自若地去分析这些那些的局势和情况，然后再选择策略？——这是把博弈论当做“学院派”或者“学究化”的理论的一种想法。实际上，博弈论并不那么呆板，用博弈的精神去选择策略也不是那么不切实际。

汉高祖刘邦在评价张良的时候，说他“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”；另外，三国时期的诸葛亮，也被给予这样的评价。他们之所以能够拥有看似神奇的预测和决断能力，并不是因为他们个人有什么突出的神一样的特征，而是因为他们运用了博弈论的基本原理，因而，他们所制定出的策略，不是只针对一时一事，而是能够左右大局并且对日后的情况发生影响。

博弈论的原则所确定的策略既然有这种运筹帷幄和“未卜先知”的效果，我们重视博弈，用博弈去解释历史，把历史中的博弈资源挖掘出来，将为我们的阅读和思考打开一扇宽阔的门，铺设一条平坦的道路。

第一章 囚徒困境下的挣扎——历史中弱者的选择

如果说“兄弟阋于墙，共御外侮”是理想化的摆脱囚徒困境的策略，那么出卖“兄弟”以换得自己的平安，则是处于囚徒困境下本能的选择。趋利避害是人的本能，在经济行为和社会行为中这一本能都鲜明地体现着。

对博弈论稍有了解的人，都会知道“囚徒困境”这个名词，这是博弈论中一个基本的模型，也是“非合作性博弈”的典型模式。简言之，这一模式代表了处于相同困境状态下，不同的人面对同样的几种选择，最后必将背叛其他人，作出最利于自己的选择的一种情况。

“囚徒困境”包含了几个基本的预设前提：处于困境下，各方都不知道别人的选择，因而只能猜测；每个人都是理性的人，从自己的利益出发去作出选择；他们与困境之间，是一种不可逆转的关系，即他们无法通过自己的力量去左右局势，只能在困境的局势下想办法尽可能让自己的损失最小。

这就是一种弱者的选择。

当然，这只是一种博弈论的模型，具体到现实领域，没有哪个具体的事件是完全符合“囚徒困境”的模式的。但是，这种“弱者对损失最小化的选择”的基本精神却是存在的。

从“囚徒困境”的模式，我们也可以看到，在这个模式中，理性的人最后的选择都是“背叛”，不通过合作的方式与他人共同摆脱困境。而现实之中，背叛与合作是并存的，而且各方之间的信息也并非都是完全闭塞的。所以说，现实比理论更精彩，“囚徒困境”的理论模型固然高明，但现实中的事件则更发人深省。在具体的现实中，合作还是背叛，弱者的选择都不是固定的，不过尽可能减少损失，让自己得利，则是不变的原则。

生存才是硬道理

“囚徒困境”在博弈论中是最基本的理论，指两个共同犯罪的犯罪嫌疑人同时被抓，他们都存在两种选择，要么坦白从宽，减轻处罚或无罪释放，要么抗拒抵赖，加重惩罚或因证据不足而释放。但囚徒选择哪一种好呢？这要从两名囚徒选择的条件和结果来分析。现在我们假定两名囚徒分别为甲和乙两人，如果甲选择抵赖，这里的结果就有两种，如果乙选择坦白，那么甲将被加重惩罚；如果乙也选择抵赖，那么他们两个都将因证据不足而被释放。很明显这需要他们两个人的通力合作。但通常警方会把两名囚徒羁押在不同的囚房里，使这种合作难以顺利进行而使得结果预测的不确定性加大，或者说增加了抵赖合作的风险性。如果基于人是自私的这一前提出发的话，那么甲乙两囚徒各自最好的选择就是坦白从宽，因为不管甲乙两人谁坦白，都将得到减轻惩罚的结果：如果甲坦白了，乙抵赖，甲将免于惩罚；如果乙也坦白了，那么罪名各担一半，从甲个人看来，也减轻了惩罚；而甲乙互换位置，结果依然是一样。因此，在博弈论中认为他们两者之间存在一个均衡点，即纳什均衡点，我们把它称为严格优势策略。

但我们从上面的分析也可以看出，这个均衡点是建立在两个囚徒非合作的基础上的，并且两者的非合作还可以获得一定的利益（从宽惩罚），如果没有从宽惩罚的这一利益条件，那么这个严格优势策略也就不复存在。此时，两个囚徒就很容易走向合作了。在我国历史上出现的“合纵”和“连横”的较量就充分地说明了这一点。

从当时的历史来看，秦国在商鞅变法之后，一跃成为七国中实力最强的国家。社会上从此出现一种从来没有过的长期紧张局面，旧传统的意识形态和政治知识都不能应付这个雷霆万钧的压力。于是以秦国为对象，产生了两种崭新的但也恰恰针锋相对的战略思想和外交政

策：一是合纵对抗政策，即围堵政策，主张从北到南，各国缔结军事同盟，共同抵御秦国的侵略，秦国如对某一国发动侵略，即等于向所有的盟国侵略，各国同时出兵作战；另一是连横和解政策，即和平共存政策，主张从西到东，各国同时跟秦国签订友好条约，保持双边的和平关系。

当时，东方的齐国与秦国旗鼓相当，双方在不断兼并周围弱国、扩大势力范围的同时，诞生了“合纵”和“连横”两个中心——以齐国为中心的“合纵”和以秦国为中心的“连横”，这就是我国历史上所谓的“合纵”、“连横”的外交斗争。

这里的“合纵”、“连横”就如囚徒的“抵赖”和“坦白”一样。“合纵”就是指弱国联合起来，阻止强国进行兼并，这是弱国保存自己最理想的策略。就如两个囚徒同时抵赖可以使两人都因证据不足而免于惩罚一样的理想结果，但条件是他们必须同时抵赖即能够合作，而“合纵”的对象有多个，就更需要多方面的合作了。虽然这种合作是可以看得见的，可以协商的，不像两个囚徒那样是在黑暗中猜测，但结果却很有相似之处。因为它成员多，而可变的人为因素也就更多了。“连横”就是强国迫使弱国帮助它进行兼并。正如两个囚徒的“坦白”，是他们单个的严格优势策略，但结果仍然是要得到惩罚一样，只不过这个惩罚是由一个人来担当还是由两个人来担当。而“连横”也是一样，它也是各个弱国的严格优势策略，但就整个共同体来看，弱国仍然会被兼并，只不过是被早兼并还是迟兼并的问题。其博弈矩阵如下：

秦国 \ 齐	连横	合纵
连横	-1 1	0 0
合纵	0 0	1 -1

图 1-1：合纵连横关系图

从上面的矩阵我们可以看出，“连横”是秦国的严格优势策略，不仅可以得到土地这个现实的收益值，而且获得了统一中国这个未来的收益值。而“合纵”是齐国的严格优势策略，它不仅保存齐国已有的现实利益，还可以限制或削弱秦国的实力，使自己得以长存。

从实际上看，“合纵”和“连横”都是争取暂时同盟者的外交手段，其目的是进一步兼并土地，扩张领土。从博弈论看来，就是强国和弱国都在进行博弈，都在进行严格优势策略的博弈。而博弈的有序进行是必须基于一定的利益条件的，是根据利益条件这只看不见的手来进行调节的。这也就决定了“合纵”和“连横”的离散聚合了。

“合纵”和“连横”有其存在的历史必然性，同时也离不开这两幕历史剧的导演人——战国时的文人说客，其中最重要的就是苏秦和张仪。苏秦在研究社会局势和各国君主的心理后，提出对秦国采取合纵对抗政策。苏秦先后到了韩国、魏国、齐国，最后再到楚国。六国完全同意签署这个盟约，并一致任命苏秦为它们的宰相，让他担任“纵约长”——南北合纵对抗盟约组织的秘书长，围堵政策完成，第一次“合纵”形成。

这里苏秦的成功，在博弈论看来，其实就是两个在困境中的囚徒合作的成功，只不过这里的囚徒不是一个，而是六个，但成功的条件却是一样的，要使两个囚徒一起抵赖，就必须使两个囚徒坚信，抵赖是他们惟一的出路，是他们最大的利益；而要六国“合纵”，也是一样，必须使六国坚信“合纵”是它们惟一的出路，是它们最大的利益。站在当时六国的角度来看这是完全正确的。

只有大政治家才能看到十年之后，只有历史学家才能看到三十年之后。各国有各国眼皮底下的现实利益，而人往往更相信眼前直接的现实利益。这就是“严格优势策略”的特点。

秦国利用各国统治者的人性弱点，给以小恩小惠，然后各个击破，所以说，秦国在政治博弈中明显要比六国胜出一筹，因此，“合纵”也只能是昙花一现了。

在苏秦组成第一个“合纵”联盟的同时，秦国立即采取行动。就在“合纵”的第二年，即公元前332年，秦国向魏国表示让步，愿把从前侵占魏国的襄陵（山西襄汾）地区七个城市归还。那七个城市距魏国前首府安邑（山西夏县）一百六十里，是防务上最重要的屏障，如果能把它们收回，安邑就可以无忧了。

这是最大的现实利益，在博弈论看来，秦国是抛出了使人选择“严格优势策略”的利用条件，秦国成了“囚徒困境”中的警察。人有自私的本能，所以永远都有倾向于“严格优势策略”的自然选择，这可能也是人的生存本能。魏国自然不能抵抗这个诱惑，因为它更有利于魏国的生存，于是同意脱离合纵；而且为了扩张土地，魏国还向赵国发动攻击。齐国在秦国的鼓励下，认为可以从赵国瓜分到土地，就也参加到魏国这一边。两国军队虽然被赵国击退，但第一次合纵对抗盟约只维持一年便告瓦解，苏秦在赵国无法解释魏齐两国的叛盟行动，只好前往燕国，出任燕国宰相。秦国等到合纵对抗盟约瓦解了之后，却拒绝归还襄陵七城，魏国在大怒下攻击秦国，又被秦国击败。这样，第一次“合纵”就在六国的互相残杀中轰然瓦解。

合纵对抗盟约固然瓦解，但这种观念仍被认为是正确的指导原则。所以十五年后的公元前318年，这时各封国都已改制为独立王国，魏、楚、韩、赵、燕五个国家痛恨秦国趁着盟约瓦解不断向东扩张，于是再次缔结第二次合纵对抗盟约，推举楚王华槐担任纵约长，集结五国联军，进攻秦王国东方边界重镇函谷关（河南灵宝东北）。这次虽然是以楚国为首，好像齐国没有参加，但此时却还存在另外一个联盟，就是齐楚联盟，这个联盟在第一次“合纵”失败后仍然存在，所以齐国并没有在五国背后插刀。

这是一次声势浩大的军事行动，人人都预料将爆发一场大战。可是，秦国守关大将樗里疾大开关门，出兵迎战。五国联军震于秦军的声威，竟面面相觑，谁都不敢先行攻击。从博弈规则看来，五国同心协力进攻就成了“囚徒”的抵赖，就整个团体而言，它们可能获得最

好的结果，而撤退是它们的“严格优势策略”。从合作性博弈规则来看，五国结成了同盟，就已经是一种合作关系，达到了一个博弈均衡点，而在这个均衡状态中，参与者谁先改变支付，谁就会得到利益。因此，在僵持了几天之后，楚兵团因粮道被秦国切断，在惊恐中第一个撤退，但它的损失应该是最小的，因为它没有遭到追击，而其他五国军队在跟着仓皇拔营回国时，就很可能遭到秦国的追击，事实也是如此，最后一个撤退的损失最大。合纵对抗盟约又一次瓦解。

但“合纵”和“连横”的真正关键是楚国，或者说齐秦斗争的焦点在于争取楚国。因为楚国是南方的一个大国强国，楚国是领土最广大、人力最雄厚的大国，秦国不敢轻视它，尤其恐惧楚国跟齐国联合。在当时的条件下，秦国还没有实力来战胜齐楚两国的联盟。而强大的秦国对其他六国都是一个潜在的威胁，楚国在分析了各方面的情况后，与齐歃血为盟，结成了“合纵”的局面。正如我们前面所分析的，因为生存的利害关系，促使了博弈双方的两个“囚徒”走上了“抵赖”的合作之路，而出现这种结果条件就是两者利益完全捆绑，一荣俱荣，一损俱损。这是齐楚两国在客观理性上的分析而能够通过协商来进行合作的结果。

但这种联盟很明显有一个前提，那就是秦国是齐楚的共同敌人，而在国家关系上是没有永远的敌人和朋友的，所以一旦敌人转化为朋友，“合纵”这个联盟也就霎时崩溃。而在此时，“连横”高手张仪横空出世，他正是深谙此道的博弈高手，正是他上演了一幕“一人打败楚国”的神话。为了瓦解齐楚“合纵”联盟，张仪入楚并口头许愿，以归还楚国商於（在今河南淅川县西南）六百里的地方为代价。楚怀王信以为真，就和齐国断交。这里张仪运用的正是“囚徒困境”中的“坦白”利益条件，使楚国陷于“严格优势策略”的选择当中。

但这种严格优势策略的选择是要付出代价的，如果说囚徒之间的坦白只是从此以后两个人的私人关系的终结（当然不是绝对的），那么，国与国在这种情况下是不可能在短时间内再进行合作了，齐楚

“合纵”联盟瓦解。

这时，齐秦斗争趋于白热化。山东五国的“合纵”依然存在。公元前298年，齐、韩、魏、赵、中山五国联军攻入函谷关。秦国被迫退还韩、魏的一些地方，五国才退了兵。齐国成为关东各国的盟主。但这种同盟并不牢固，当利益条件再度改变时，山东五国的“合纵”也就不复存在了。公元前288年，秦昭王自称西帝，尊齐湣王为东帝，用远交近攻的策略拉拢齐国，破坏了关东的“合纵”联盟。

在战国这场“合纵”和“连横”的历史博弈中，秦国成了最终的“警察”，而其他六国则相继沦为了“囚徒”，这六个“囚徒”在各自的历史舞台上都进行了“严格优势策略”的选择，然而都没有逃脱灭亡的历史悲剧，正如博弈中“囚徒困境”中的囚徒不能逃脱惩罚一样。在历史的博弈中，国家眼前的利益和国家长远的利益永远是一个辩证的矛盾体，二者统一于国家的发展之中。当眼前利益跟长远利益一致时，它就促进国家的发展；当眼前利益和长远利益相悖时，就会阻碍国家的发展，甚至使国家走上灭亡。

“合纵”是六国的长存之道，也就是它们的长远利益，但它在当时是难以直接地显现出来；而“连横”是六国的暂存之道，但这种暂存之道却是不利于六国的长存之道，但这种利益是眼前可以看到的，而这种眼前利益正是博弈中的“严格优势策略”，能使国家暂时地很好生存，但这种生存不是长存，从这个意义上说，生存未必是硬道理，长存才是硬道理。由此看来，在“合纵”和“连横”这场历史的较量中，“连横”是取得了最终的胜利。“囚徒”分担了罪名，“警察”得到了最大的实惠。

危难之际走向共和

合作有两种类型，一种叫做“锦上添花”，一种叫做“雪中送炭”。这两种情况，属于不同的博弈形式。在锦上添花的形式中，那个“添花”的合作者，是不起决定性作用的；而在雪中送炭的形式中，“送炭”的合作者则起到决定性的关键作用。当处于博弈状态的各方在博弈之中处于不对等地位的时候，博弈的局势很容易发生偏移，即从合作型博弈走向非合作型博弈。不过，这种偏移并非必然发生，因为影响博弈走向的不仅是双方的力量对比，还有外界局势的变化。如果外在的压力对双方都造成压迫，那么他们很有可能继续保持合作型的状态不变。

东晋政权建立时形成的“王与马，共天下”的局面，正是在外界压力造成的困境下，双方合作打破囚徒困境的一种努力。

在三国鼎立的局面结束之后，西晋司马氏统一了中国。可是西晋的政权并不稳固，在经历过长年的战乱后，地方割据力量的残余势力依然存在，司马氏皇室子弟之间的权力斗争也十分激烈，其中颇有势力的是东海王司马越。几十年后，司马越终于联合其他藩王，发动了内战，以争夺皇帝的宝座，史称“八王之乱”。可是，因为藩王们的内讧和北方的匈奴和羯胡的趁机侵略，中国北方陷入了战争的浩劫之中，最终北方被匈奴和羯胡占据，司马越也死于战争之中。

当时，西晋司马氏的皇族在战争中死伤过半，幸存的皇族纷纷准备渡过长江逃避战乱。其中，琅琊王司马睿实力薄弱，在渡江之前只想着如何避难自保，并没有考虑渡江之后的计划。可是他作为皇族的幸存者，对社会还是具有一定的政治号召力的，于是，王氏家族的精英人物——王导和王敦便准备扶持他做渡江之后的皇帝。王氏家族的势力在北方的战乱中虽然也受到了影响，但是损失不大，作为其中精

英的王导、王敦兄弟平安躲过劫难，其家族在政治上的力量也不容忽视。

王氏兄弟见国家危难，本想在政治上有所作为，但是苦于自己既不是司马氏皇族，又不是手握重兵的大将，所以有心无力。这次见到了落难的皇族司马睿，王氏弟兄便想借助他的皇族身份，进行复兴大业。

王氏兄弟和司马睿接洽之后，说出了自己想要辅佐司马睿做皇帝恢复西晋基业的意图。司马睿自然是大喜过望，甚至有点英雄落魄得遇知己的感动，与王氏兄弟一拍即合，开始了司马氏和王氏的亲密合作。

渡江之后，王氏兄弟马上兑现了自己的诺言。他们做的第一步，就是提高司马睿的声望和气势。三月初三这一天，按照当地的风俗，百姓和官员都要到江边去求福消灾。这一天，王导让司马睿坐上华丽的轿子到江边去，前面有仪仗队鸣锣开道，王导、王敦和从北方来的大官、名士，一个个骑着高头大马跟在后面，排成一支十分威武的队伍。这一天在建康江边看热闹的人本来很多，大家看到这种从来没见到过的大排场，都轰动了。江南有名的士族地主顾荣等听到这个消息，从门缝里偷偷张望，他们一看王导、王敦这些有声望的人对司马睿这样尊敬，大吃一惊，怕自己怠慢了司马睿，一个接一个地出来排在路旁，拜见司马睿。

这样一来，司马睿在江南士族地主中的威望提高了。王导接着就劝司马睿说："顾荣、贺循是这一带的名士。只要把这两人拉过来，就不怕别人不跟着我们走。"司马睿派王导上门请顾荣、贺循出来做官，两个人都高兴地来拜见司马睿。司马睿殷勤地接见了他们，封他们做官。打那以后，江南大族纷纷拥护司马睿，司马睿在建康就站稳了脚跟。北方发生大乱以后，北方的士族地主纷纷逃到江南来避难。王导又劝说司马睿把他们中间有名望的人都吸收到王府来。司马睿听从王导的意见，前前后后吸收了一百零六个人，在王府里做官。

司马睿听从王导的安排，拉拢了江南的士族，又吸收了北方的人才，巩固了地位，心里十分感激王导。他对王导说："你真是我的萧何啊！"

经过这样的一番经营，王氏兄弟最终联合各大家族，推举琅琊王司马睿做皇帝，是为晋元帝，从此建立了偏安东南百余年的东晋王朝。晋元帝登基的那天，还有一幕富有戏剧性的故事：王导和文武官员都进宫来朝见。晋元帝见到王导，从御座上站了起来，把王导拉住，要他一起坐在御座上接受百官朝拜。这个意外的举动，使王导大为吃惊。因为在封建时代，是绝对不允许有这样的事的。王导忙不迭地推辞，他说："这怎么行？如果太阳跟普通的生物在一起，生物还怎么能得到阳光的照耀呢？"王导的这一番吹捧，使晋元帝十分高兴，晋元帝也不再勉强。但是他总认为他能够得到这个皇位，全靠王导、王敦兄弟的力量，所以，对他们特别尊重。他封王导为尚书，掌管朝内大权；又让王敦总管军事；王家的子弟中，很多人都封了重要官职。

从此，虽然是东晋皇帝司马氏做名义上的天子，但是掌握实权的反而是拥立他的王氏兄弟，司马睿对王氏兄弟极为尊敬，甚至上朝时宰相王导没有入座自己都不敢坐在龙椅上。

历史上把司马睿与王氏兄弟的这一对政治组合称为"王与马，共天下"，也就是司马氏和王氏共同主宰朝政的意思。但是人们只看到司马睿对王家兄弟的尊敬和畏惧，却并没有看出这种情况出现的原因——王家兄弟拥有在政治上的实力和在社会上的地位，司马睿则拥有一个"高贵"的皇族身份，在当时北方战乱、胡族强势的时候，他们单靠哪一方都无法建立一个与北方少数民族相抗衡的政权，所以，他们只能联合起来，尽管皇帝要失去应有的威严，王氏兄弟也要屈居人臣之位。

双方都付出代价，失去自己不愿失去的东西，但只有这样才能共存并且摆脱囚徒困境，这有如壮士断臂，不得不为，也乐得为之。

作为一个皇帝，司马睿是十分失败的，因为他自己的一切都来自

于王氏兄弟，而他自己所做的一切，也要听命于王氏兄弟，可以说他只是用来号令天下的一面旗帜，而别无其他用途。所以，他对自己和后代的前途非常担忧，因为他知道，一旦自己失去了作为名义上的皇帝的利用价值，就是王氏兄弟抛弃自己之时。

作为皇帝背后的实际控制力量，王氏兄弟也有些过于跋扈。在合作型博弈的关系中，做得最好的状态就是处于强势的一方不动声色，而处于弱势的一方也不必卑躬屈膝。可是，由于实力对比的过分悬殊，王氏兄弟有些自大，总是有意无意地想要走向前台，成为名义和实际相一致的统治者。有一次，王敦就悍然率军兵临建康（今江苏南京）城下，威胁司马睿，司马睿无奈之下，只能自我批判，同时央求王导从中调和，甚至说出了“如果王大将军对我不满意，我只能退位，回到自己的封地去做一个普通的藩王，让王大将军挑选合适的人来做皇帝”这样的话。作为一个皇帝，司马睿这番话已经完全没有了君臣间的尊卑名分，而变成了一个只是请求苟活的普通人。可见王氏兄弟在当时的压倒性优势以及他们的强悍。

当时，王导对王敦以武力相威胁的做法并没有任何反对的表现，并对司马睿的检讨反应冷淡，最后才出面制止王敦的逼宫行为。王导是不允许自己的兄弟出现改朝换代的举动的，因为一旦那样，原有的合作型博弈就变成了非合作型博弈，后果将不堪设想。因此，虽然王氏兄弟飞扬跋扈，但是东晋王朝也能靠着自己的血统苟活下来，保持一个偏安的百年局面。

在“王与马，共天下”的局面中，王氏兄弟和司马睿构成了一个在外部强敌环伺的危难局势下的囚徒合作博弈。如果司马睿不依靠王氏兄弟，他将无法在江东立足；如果王氏兄弟不推举司马睿，他们自己也没有足够的号召力建立一个新王朝。他们有着共同的困境，就是北方的外族入侵，所以他们可以合作起来，司马睿让出一些国家权力给王氏兄弟，王氏兄弟也没有极度地欺压司马睿，二者合作奠定了一个新朝廷，共同支撑起了和北方外族铁骑抗衡的局面。其博弈树如下：

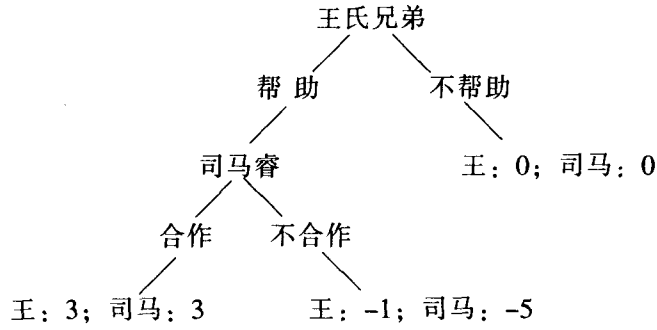


图 1-2：王家兄弟与司马睿关系图

内耗为何大行其道

在抗日战争中，蒋介石总是叫嚣“攘外必先安内”，打着安内的幌子进攻共产党，让国人很是反感。就博弈论的“囚徒困境”来说，两个共同犯罪的嫌疑犯一旦被抓，那么他们各自的优势策略就是坦白交待，而在攘外与安内的博弈中，却正是一个“囚徒困境”。在这个博弈中，很明显是因为内部还存在一个博弈参与者或者说有一个博弈对手，或者说是博弈双方的利益竞争者，在这个博弈中应该存在三个博弈参与者，内部两个，外部一个。我们假定这三个参与者分别为甲、乙、丙，丙为外部参与者，甲乙为内部的两个博弈者，这样甲乙的博弈形式就如下面所说的那样了。

甲的选择有四：先攘外打丙；先安内打乙；联合乙打丙；联合丙打乙。在这四种策略中，先攘外，那么就首先会受到丙的攻击，而此时乙就有两种选择，攻打甲或者按兵不动，而选择攻打甲的现实收益值最大，因为很容易就可以把甲给打败；如果等到甲或者是丙打败了对方，那么乙再去打的话，就有可能要冒很大的风险了，收益值很有

可能就为负了，因此等于是乙的劣势策略。

按照博弈论的理性人的假设的话，乙肯定会选择优势策略，也就是打甲，而此时，甲就会两面受敌，很容易给敌手打败，这就成了甲的劣势策略。而如果甲先打乙，安定内部，那么丙就又获得了主动权，它去打甲的话又变得很容易了，但丙是甲乙共同的敌人，它打甲时就必然要打乙，所以此时是甲乙双方同时受损，收益值都得负，但比两面受敌要好得多。如果联合乙打丙，甲乙双方都获益，收益值都为正，合作是双方的优势策略。

如果联合丙打乙，甲得正，乙就为负了，因为乙被打败的风险增加，这就是甲的严格优势策略。反之，这种策略对乙也成立，结果就是：甲乙都联合丙是各自严格优势策略，双方都跟丙联合，结果双方都受到损失，这样就陷于了“囚徒困境”。而在我国历史上，北朝与突厥的博弈就属于这种情况。

北魏末年，内部动乱，柔然势力复盛，屡屡侵扰边境。这样就形成了内忧外患的局面。西魏建立后，为了全力对付东魏和南梁，宇文泰对北边少数民族柔然和突厥采取和亲政策。宇文泰先是以宗室元翌女嫁柔然主阿那环弟塔寒，后又劝西魏文帝纳阿那环女郁久闾氏为皇后，以结好柔然。对突厥亦然，大统十一年（545年），宇文泰派使者前往突厥，和突厥建立起联系；大统十七年（551年），以长乐公主嫁给突厥主阿史那土门。

突厥也经常派使者访问西魏，赠送礼物，如大统十九年（553年），突厥向西魏献马五万匹。宇文泰这样一做，东魏的高欢就坐不住了，搞起了“和亲政策”，把皇室宗室的女儿嫁给突厥的可汗和可汗的儿子，还要求突厥的可汗把女儿嫁给他的儿子，结果突厥的可汗不肯，却坚持要把女儿嫁给高欢自己，高欢没有办法，只好委曲求全，把自己的元配夫人放置别室来迎娶突厥公主，而且还向突厥的可汗进贡大量的丝绸和粮食。这样东魏和西魏都可以保证各自边境的少数民族不会大举进攻自己，有利于各自集中力量来进行内战，而突厥也乐得坐

山观虎斗，而且能够从中获得很多的好处。而从博弈来看，东魏和西魏都陷入了“囚徒困境”，而且深陷不拔，只要东西魏不能联合，他们就无法走出这个囚徒困境。

如果说“兄弟阋于墙，共御外侮”是理想化的摆脱囚徒困境的策略，那么出卖“兄弟”以还得自己的平安，则是处于囚徒困境下本能的选择。趋利避害是人的本能，在经济行为和社会行为中这一本能都鲜明地体现着。

东西魏的“囚徒困境”随着东西魏的灭亡而走到了尽头，随之而来陷入“囚徒困境”的是北齐和北周。根据《周书·突厥传》的记载，556 年，突厥木杆可汗一举攻灭了柔然国。突厥又联合当时的波斯一起向西攻打破呾（音 yàdā），结果攻灭了破呾；在东面突厥追逐契丹，一直把他们赶到了高丽才罢手；在北面吞并了契骨（吉尔吉斯），辖地东起辽海，西至西海（咸海），长万里，南至沙漠以北，北至北海（贝加尔湖），长五六千里，突厥代替柔然成为统一北方的强大国家。而此时的齐与周却连年交兵，两国都只好争取突厥做自己的外援。

563 年，周武帝暗地里谋划与突厥连兵攻打北齐，因此亲自向突厥请婚，愿意娶突厥公主作为皇后；齐武成帝也派遣使臣向突厥请求结成婚姻，送的礼比北周更多。最后，突厥通过权衡利弊，觉得北周的发展前途要大些，于是就允许与北周通婚，并且派出骑兵十万，自恒州分三路进来，会合周兵一齐攻打北齐的晋阳。武平二年（571 年），北齐派斛律光率众筑平陇、卫壁、统戎等镇、戍十三所。对北周和突厥的联军严阵以待。北周首先派柱国抱罕公普屯威、柱国韦孝宽率步骑万余进攻平陇，与斛律光在汾水之北展开大战，结果周军大败，被俘杀千余人。接着北周又派其柱国纥干广略图攻宜阳，斛律光率步骑五万增援，大战于城下，又打败了周军，夺取了北周的建安等四戍，俘获周军千余人。

突厥看见北周的军队这么不中用，大为惊骇，马上引兵出塞。但他们就是逃跑也没有忘记抢东西和搞破坏，自晋阳以北七百余里，都

被突厥兵沿路大肆抢劫掳掠，人畜不留。572年，突厥木杆可汗去世，他的弟弟佗钵继位可汗。此时佗钵可汗分国为东、中、西三部，自己居住在中部。周国与突厥和亲以来，每年都要送给突厥缯絮锦彩十万段；突厥人往来长安，每年经常有数千人以上，周国都得供给他们上等衣食，尽力优待。齐国也怕突厥入侵边境，所以也就跟随北周的做法，送给突厥大批贿赂。这样，佗钵可汗就有点得意忘形了，愈益骄横，他经常对臣下戏说："只要我在南方的两个儿子（周齐）常常这么孝顺，我不愁没有财物使用了。"所以历史上曾把北齐和北周之间的战争，称为"突厥两个干儿子之间的战争"。

周武帝为了专力对齐，曲意交接突厥，灭齐的第二年，即578年，周武帝亲率大军分五路北伐突厥，但在路上病死，周军退回。由此我们可以看出，北周实行的就是"攘外必先安内"的大体方针，具体的是联合突厥先攻灭北齐，实行的正是博弈论中严格优势策略，但如果一旦平定了内部的争斗，就必然会发动攘外的战争了，周武帝正是遵循这样的路数。此后突厥屡寇边境，579年，周修齐文宣帝所筑长城，防备突厥，但是整个北周可以说都生活在突厥的阴影之下。它们之间的具体博弈矩阵如下：

北周 \ 北齐	安内	攘外
安内	1 1	−1 2
攘外	2 −1	1 1

图 1-3：攘外与安内的选择

从博弈矩阵来看，这里存在两个纳什均衡，其结果是不可确定的，但由于它们各自本身的矛盾冲突，就决定了共同攘外是不可能的，因此只存在一个严格优势策略，就是共同安内，也就是互相内耗。谁如果先改变策略，谁就会吃亏。

不仅整个北周生活在突厥的阴影之下，就是整个北朝，从一定意

义上说也都是生活在突厥的阴影之下的。这当然是具体的历史环境下的特定的历史产物，也是由北朝各个国家本身的实力所决定的，当然更是北朝各国内部的纷争所决定的。由此也就造成了他们之间无法形成联合，也就没有一个国家能够单独地来对抗突厥的局面了。所以我们说，北朝各国都无法走出“囚徒困境”，这也就决定了北朝无法摆脱突厥的阴影。当然，如果历史可以假设的话，他们也有可能走出这个阴影，只要他们能够消除各自的矛盾，携手对抗突厥，也就是东魏和西魏合作，北齐和北周联手。但历史从来都没有假设，而人对权力追求的贪婪，也决定了东魏和西魏永远都没有合作的可能，北齐与北周也是如此，除非是突厥要同时把它们都灭掉，但这种可能也不存在，所以北朝的各国注定只能是永远的对手和冤家，而无法成为合作者。从历史的实际来看，北周胜利了，并延续下来，这从某种意义上说就是历史博弈的胜利。

因此，并不是所有的“囚徒困境”都需要走出来或都需要解脱。就警察来看，如果所有的囚徒都走出了困境，那么将对社会产生灾难性后果，社会将充满了犯罪和混乱。就历史看来，历史总是在按照自己永恒的线性规则自然诞生着“囚徒困境”的历史事件，然后又按照自己的方式把它轻轻地抹掉。历史没有创造博弈论，但它却处处在运用博弈论。

永远出卖合作者

作为谋图大计的人，那些握有实权的人往往不限于只与一个人或者一种势力合作，而是在不同的境遇下选择不同的合作者和合作方式。有的时候，他们要通过不同的手段同时与几个力量合作，来达到他们在几个方面的目的，或者是在完成一件大事的过程中，在各个重要步骤上寻找不同的合作者来顺利完成自己的计划。

对想谋求长久利益或者稳固地位的人而言，出于长远的考虑而进行筹划，就要在不同的阶段使用不同的策略，而且每个阶段所要面对的境遇的特色都不尽相同；如果要完成一件大事，对这件事的每个步骤，也要有不同的安排；如果是为了自己在不同方面的利益作出考虑，也要在不同的方面运用不同的解决办法。这就是一个复杂的博弈过程。在这方面，秦朝的大奸臣赵高的造诣可以说是登峰造极的。

秦始皇有很多的子女，其中他最欣赏也最信赖的是长子扶苏。秦始皇一生雷厉风行，令行禁止，也经常使用铁腕的手段推行自己的政令，因此往往有暴政发生。而扶苏是一个宽厚仁爱的人，全国上下都觉得秦始皇的残暴统治如果到了扶苏即位之后会有所改变。

事实上，秦始皇本人也是这么计划的。他知道自己灭掉东方六国之后，六国的残余势力并不善罢甘休，时时想着复辟，而新统一的秦王朝也需要一番整肃才能建立起良好的秩序，所以自己需要用铁腕政策来制伏天下人；等到自己建立起了全国的统治秩序，清除了六国的残余势力，再让长子扶苏继承自己的帝位，推行仁政，使国家走上平稳发展的轨道。

但是，秦始皇的安排令许多大臣心中怀有顾虑。深得秦始皇宠爱的大臣赵高本人就是一个残暴而又嗜杀的人，他知道自己杀人太多，一旦国家的秩序转向正轨，难保没有以前被自己冤杀者的家属找自己算账。而且扶苏一向看不惯赵高在秦始皇面前搬弄是非的表现，赵高知道扶苏不喜欢自己，就怕扶苏即位之后将自己免官或者杀头。

不过赵高毕竟是一个成熟的政客。他知道在这样的情况下，只要扶苏即位，就是自己的末日，所以他想方设法阻挠扶苏成为秦始皇的继承人。在这个时候，赵高就处于一个是生还是死的困境选择之中。

在秦始皇统治晚期，赵高拼命在秦始皇面前说天下应该用强权来统治，这正符合秦始皇的心意，而后赵高又将天下的局势说得异常严峻，使秦始皇认为对所有的事情都要采取高压政策。这自然引起了扶苏的不满，他向秦始皇进谏，说天下百姓已经到了生与死的边缘，不

应该再用高压政策对付他们。秦始皇自然听不进扶苏的话，但是为了保护和磨炼扶苏，就派他到北部边境和著名的大将蒙恬一起镇守边关。

赵高通过进谗和混淆视听的手法，达到了自己的第一步计划：让扶苏和秦始皇分离。在那个时代，消息传达不是很便利，所以扶苏一旦到了边关，朝中的事情就要若干天才能到达那里，那样赵高在即位的问题上做手脚便有了可乘之机。

如果因为他人的原因而使自己陷入困境，那么想办法把这个人放进困境，自己能够摆脱危险就是为了自保而不得不作的选择。背叛的原因多源于此。

接下来，赵高在秦始皇的儿子中物色自己要扶持的人选，不久他就找到了合适的目标：秦始皇的少子胡亥。胡亥本人和赵高的关系还算好，而且作为秦始皇的小儿子，胡亥很受秦始皇的宠爱——这是作为父亲的所有帝王的通病，他们把政治理想寄托在长子身上，却把作为一个普通的父亲的宠爱和娇惯都毫不吝惜地投入到小儿子身上。虽然秦始皇没有打算把江山交给胡亥，但是父子之间的亲情还是非常深厚的。

赵高就打算利用这一点完成自己的下一步计划。等到秦始皇病重的时候，他极力为胡亥制造机会，让胡亥不离秦始皇的左右，连出游也要胡亥跟随。秦始皇最后死在出游的途中，当时随他一起出行的除了胡亥和赵高，还有丞相李斯。李斯跟随秦始皇多年，从廷尉做到丞相，受秦始皇的栽培多年，对秦始皇也是忠心耿耿；而且，作为丞相，他是秦始皇之外最有权力和地位的人，他的话一言九鼎，可以和秦始皇的圣旨相比。

秦始皇临死之前就已经写好遗诏，命长子扶苏回都城咸阳继承皇位。遗诏写好之后便密封起来由李斯保管，所以赵高要篡改遗诏再发布假的命令，必须要通过李斯。

赵高便邀请李斯一起商议大事，他对李斯软硬兼施，陈说利害。赵高的意思是，现在秦始皇的遗诏只有他们几个人知道，而且遗诏上

写着立扶苏为新皇帝，扶苏是个宽厚的人，所以他肯定会更改秦始皇的法令，其中就包括李斯帮助秦始皇制定的严刑酷法。这样一来，因为新皇帝的观点与秦始皇不同，也许李斯就会失去原有的权力和地位。

接着，赵高使出了杀手锏，他开始离间李斯和还未即位的扶苏之间的感情。他对李斯说："扶苏平素和蒙恬大将军的关系最好，而且蒙恬多年来为秦朝立下无数的战功，蒙恬的家族也是秦朝显赫的大家族，拥有极大的政治势力，所以蒙恬将成为新的宰相将是不可更改的事实。而您和扶苏之间没有任何的感情，也没有恩情，所以他即位之后，您被冷落将是迟早的事情了。何况，您本来不是秦国人，您知道我们秦国有一个规矩，就是外来的臣子最多只能得到一个皇帝的恩宠，等到新皇帝即位，秦国的旧势力就会想办法把外来的大臣害死。商鞅、张仪，不都是活生生的例子吗？请您好好想想吧！"

李斯听了赵高的话，思量再三，觉得不无道理。这个时候，赵高本人处于一个扶苏如果继位自己就要面临"死"的困境，而李斯则处于一个扶苏继位之后自己将大权旁落的困境。他们的困境虽然不同，但是带来困境的外因是相同的，那就是扶苏继位做皇帝。

李斯对自己的困境十分清楚，但是他一时也想不到对策，便问赵高应该怎么办。赵高就想让李斯跟着自己的思路走，这时见到李斯就范，便将自己的想法抛出："现在就有一个两全其美的办法。跟随皇上一起出行的皇子胡亥，是一个仁爱谦逊的人，而且他胸怀大志，总想着为国家鞠躬尽瘁。这样的人才，正好可以辅佐他做皇帝，而且他知道是您全力推举他登上皇位，一定会感恩戴德，今后您真是富贵不可限量了！"

此时的赵高，已经完全控制了局面，因为他知道李斯除了赞同自己的意见之外已经没有其他的选择了。而让李斯推举胡亥做皇帝，则不用他赵高自己出面，这种自己"为虎"，李斯"作伥"的计策确实天衣无缝。他们的博弈矩阵如下：

李斯 \ 赵高	合作	不合作
合作	2 2	-1 2
不合作	2 -1	-1 -1

图 1-4：李斯与赵高合作指数

从上面的矩阵可以看出，合作是李斯和赵高的严格优势策略，所以他们一拍即合，李斯心甘情愿地当了赵高的“伥”。

果然，李斯虽然觉得这么做是背叛了秦始皇的遗命，但是为了自己的前途，也只能如此了。他和赵高取出了秦始皇的遗诏，私自篡改之后，将内容变成了传位给胡亥。

这个计划只有胡亥、李斯和赵高几个人知道，于是他们一面护送秦始皇的灵柩回咸阳，一面宣布了秦始皇的“遗诏”，胡亥成了名正言顺的皇帝，称为“秦二世”。至此，赵高的计划已经成功了一大半。

赵高接下来通过胡亥的“圣旨”，赐死了扶苏和蒙恬，除掉了心腹之患，他自己完全扭转了局势，通过和李斯合作，两个人都摆脱了困境。而李斯和胡亥都是在他的摆布之下行使他的意志的合作者，李斯和他合作阻止了扶苏继位，胡亥和他合作控制了朝廷。

赵高有了胡亥这个皇帝做自己控制的傀儡，已经不大在乎李斯了。而且，李斯只是为了完成让胡亥做皇帝这个计划的一个临时跳板。现在胡亥大权在握，李斯作为合作者的利用价值也已经完成了，所以，他对赵高来说，不再是举足轻重的合作伙伴，而是一个登上最高权力地位的绊脚石了。失去了这个合作的利益基础，赵高单方面破坏共生状态，对李斯下手也是迟早的事情了。过了不到几年，赵高便找到机会，在胡亥面前进谗言，将李斯抄家灭门。

过河拆桥的效益评估

在“囚徒困境”中之所以两个囚徒的优势策略都是“坦白”，并形成一个“纳什均衡”，它最根本的原因就在于两个囚徒的个人收益值在这个均衡点上达到了一个平衡点。虽然对他们最终的结果是两个一起倒霉，但就个人收益值来看，总比一个人承担要强多了。由此看来，在历史上的政治联盟博弈中，联盟的形成与破裂都是因为收益值的改变而造成的，三国时期的孙刘联盟的瓦解就是它最好的证明。

曹操挥师南下，驻军赤壁，大有一统天下之势，此时的刘备和孙权这两个“囚徒”就必须进行战与和的博弈了。“战”，刘备和孙权两个人当中任何一个都无法与曹操抗衡，单独作战，简直就是以卵击石，自寻死路；“和”，可以保全一部分利益，但跟他们当前的利益值相比，那就有天壤之别了。而此时如果刘备和孙权联手的话，虽然没有绝对的胜算，但至少还有胜算的机会，从收益值来看，一旦战胜，就可以三分天下，那是比现有的收益值更高的事情，因此在鲁肃和诸葛亮这两位杰出的博弈导演联手合作下，最终促成了孙刘联盟。这是未来收益值远远高于现实收益值的联合博弈。但当未来收益值变为现实收益值以后，这个联盟是否还有存在的必要，就完全取决于继续联盟未来收益值了。也就是说，联盟的继续存在本身就充满了不确定的因素，下面的事实也完全印证了这一点。

赤壁之战后，曹操的势力虽然有所削弱，但他仍然有相当的实力，随时能够再度挥师南下，所以仍然是刘备和孙权的一大劲敌，有他的存在，自然孙刘联盟也就还有存在的必要。但舌头和牙齿在一起久了也会起摩擦，更何况是乱世中的两个军阀。随着曹操渐渐把注意力放到西北的马超和张鲁身上，神州东南的局势也渐渐起了变化。堪称一代枭雄的刘备，用花言巧语把即将入蜀的孙权骗住，而自己却在不久

后西进，对孙权而言，这口气如何能轻易咽下？原本和谐的孙刘联盟已经埋下了本不应有的隐患。这其实是刘备对联盟的一次小小的背叛，但这次背叛还不能直接威胁这个联盟的破裂，因为它暂时并没有损害孙权的现实收益值甚至还能增加他的收益值（一是刘备答应取得益州后就归还荆州；二是刘备在西进的同时，肯定会削弱力量而更听从他的调遣），所以孙权还能够从大局出发而容忍下来。

但另外一个方面是曹操没有进攻江南的意思，而把重点放在了西北和后方了，联盟的未来收益值就难以显现出来，而现实的收益值却最直接地摆在了刘备和孙权的面前，这个现实的收益值就是荆州。荆州对孙刘双方都有重要的军事地位，赤壁之战后被孙权占有，但刘备借联姻的机会，又从孙权手中借了回来，从而为刘备所有。这其中，鲁肃可以说是出了大力气的，他当然是有他的政治目的的，他认为，将荆州借出，尽管让吴国有一定的损失，但是却相当于借人之兵抵御曹操，更何况还可以进一步巩固孙刘联盟，正如《榻上策》和《隆中对》中共同提到的那样，曹操实在是太强大了，此时的孙刘，除了联盟，别无选择。

这一招也确实让曹操大为头痛，以至于曹操听闻这样一则消息后，会“落笔于地”。此后，孙刘双方也时有矛盾，但鲁肃以大局为重，使联盟保持了相当的一段时间。从这里我们也可以看出鲁肃的政治勇气和放手一搏的豪气和魄力。鲁肃的苦心孤诣从合作博弈论看是完全正确的，要使一个联盟体能够维持下去，大的参与者应该能够适时地让出一部分的现实利益或现实的收益值，让小的参与者占点便宜，这样更有利于联盟的巩固。可惜孙权始终认为这个现实的收益值出让得实在是太大了，而刘备在归还荆州的问题上也总是婉拒拖延，也就为孙刘联盟的瓦解埋下了祸根。这个祸根终于在215年被引发了。

215年，刘备已经取得了益州，按道理他应该归还荆州了，但他就是赖着，由此直接导致了孙刘矛盾的激化，以至于双方都陈兵荆州准备以武力来解决荆州问题。

据历史记载："权遣吕蒙率众进取。备闻，自还公安，遣羽争三郡。肃住益阳，与羽相拒。"双方剑拔弩张，大战一触即发，整个长江沿岸都弥漫着紧张的气息，孙刘联盟走在崩溃的边缘。此时，鲁肃又成了化解矛盾的和事老。因为孙刘一旦开战，最大的赢家自然就是曹操了。聪慧如鲁肃，怎会让那样糟糕的情况出现？于是，就有了著名的"单刀赴会"。

说起单刀赴会的典故，恐怕很多人都不会陌生，但是历史上的单刀赴会相对于演义中的单刀赴会却是另外一番情景："(鲁肃）厉声呵之，辞色甚切。"不卑不亢的力争，大义凛然的责数，将对方说得哑口无言，最终的结果是"备遂割湘水为界，于是罢军"。通过这种外交的方式，不仅让己方达到了目的，而且没让曹操占到便宜，更为重要的是暂时维持了孙刘联盟，尽管此时已是裂痕累累。这次矛盾真正能够化解，其实是双方的现实收益值能够得到暂时的平衡，或者说，是双方都作出了一定的让步才能达成的。因为当时曹操趁刘备与孙权为荆州开战之机，出兵攻占了汉中，直接威胁着刘备的蜀地。刘备留下了关羽驻守荆州，但缩减了荆州的地盘，对东吴的威胁稍微降低了一些，当然最直接的原因是如果曹操灭了刘备的话，孙权的日子也就不好过了，所以孙权只要能够得到一点现实的收益值也就妥协了。这也是符合联合博弈规则的，未来的收益值远远大于现实的收益值，合作就还会继续下去，但问题却还是没有真正解决。

联盟在继续，合作的博弈也还在进行。当刘备回兵汉中，击溃曹军，并斩杀曹操大将夏侯渊时，取得了后方的稳定，势力也更加壮大了。这又对东吴的现实利益构成了很大的威胁，此时，如果不进行现实收益值的再分配的话，联盟其实已经没有存在的必要了，此时的刘备已经变成了孙权最大的最直接的最需要面对的敌人了。所以在219年，刘备军中大将关羽先是"水淹七军"，俘获了曹操军队里的于禁等步骑兵三万人，然后把他们押送到江陵并乘胜进攻曹操的樊城，把魏将征南将军曹仁围困在樊城里，声势很大。这对刘备来说当然是好事，

但对整个联盟来说就未必是好事了。因为关羽是单独行动，他获得的现实利益当然就属于他一个人或属于刘备一方了；另外，他也传出了一个对东吴很具有威胁力的信号，那就是为了筹措军粮，关羽曾擅自从荆州隶属东吴境内的湘关收取大米。这给了孙权一个不祥的信号：一旦关羽在与曹军作战中得以扩张势力，他很可能进一步霸占荆州全境。倘若如此，由于荆州牢扼着东吴的上游，整个东吴防线，就将暴露在关羽水军“顺流而东”的攻击面上。

这就是对整个联盟的最大损害，因为孙权不仅没有从联盟中得到现实的收益值，而且还面临着遭受盟友打击的危险，使现实收益值直接受到了损害，这是任何人都不愿意干的。按照合作博弈的原则，要想使合作长期进行下去，就必须替他人着想，有着善良的心愿，才能实现合作参与者的现实收益值，不背叛盟友或联盟参与者，否则也会遭到合作参与者的背叛，从而使合作不能进行下去。而关羽一方或者说刘备这一边的合作参与者根本就没有考虑合作参与者的现实收益值，甚至破坏了合作参与者的现实收益值，理所当然也就会遭到合作参与者的背叛。所以，后人在评价关羽时说，关羽之所以英雄一世，却大意失荆州，败走麦城，不是他大意，而是他没有处理好大局与小局的关系，以致被小人所擒，身死人手，这是很有道理的。

当在合作状态下无法获得自己所期望的收益时，那么这种合作也不必坚持下去了。有时候，合作本身就是基于一种困境而建立的，摆脱困境之后，合作的基础便不存在了。因为利益的冲突，从合作性博弈走向非合作性博弈也是自然而然的选择。

所以，曹操的大将司马懿分析说：“孙权与刘备虽然结为盟友，实际上是外表亲近而内里疏忌。关羽如今得意，孙权必不高兴。据此，可以派人谕示孙权，使令他从背后牵制关羽。这样，樊城之围就自然解除了。”这里司马懿也正是抓住了孙刘联盟的根本要害，看来司马懿也是政治博弈的高手，难怪他后来能够权倾朝野了。曹操立即采纳了司马懿的建议，派遣使者去东吴通好孙权。其实，就是曹操不派使者

通好，孙权也会在背后下手，现在曹操派使者通好了，正好给了孙权一个嫁祸于人的好机会而已。

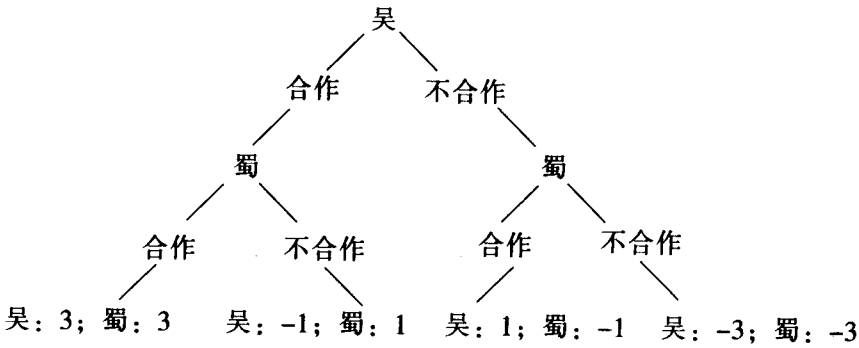
于是孙权派吕蒙率军西进袭占了公安和南郡，关羽果然放弃对樊城的围困而退走了；然后孙曹两军夹击，斩关羽于麦城。后来孙权把关羽的人头送给曹操，想嫁祸于曹操，但曹操不干，他把关羽的头以诸侯的礼节来埋葬，这就等于告诉刘备："这不是我干的。"刘备当然就知道是谁干的了，于是就发生了刘备倾蜀汉全国之力来给关羽报仇的孙刘战争——孙刘联盟被彻底破坏。这正应了合作博弈中的规则：要走出"囚徒困境"，就必须合作；一旦背叛合作方，就会遭到合作方的报复，这就是所谓的"一报还一报"。而一旦走上背叛，就使纳什均衡出现了，而且会出现恶性循环，一直在不断的背叛中往返。而孙刘联盟从一开始就在现实收益值的分配上存在一些小小的背叛，而且这种背叛一直在慢慢循环。

赤壁之战之后，刘备明目张胆地跟孙权抢荆州，当仁不让。注意这里是"抢"，而不是分，很明显就没有替东吴考虑，就已经有些小小的背叛了。这其中，刘备的阵营用了几个赖皮的办法，第一个就是把刘琦扛出来，以图暂时缓解紧张的气氛；接着在刘琦过世之后，又使出拖延战术，"拖"虽然不是什么积极的做法，可是人生很多处境，不想和对方发生正面冲突，或者是暂时占了上风，不急着解决问题时，只好使出"拖"的办法来。随着东吴催讨荆州日急，接着诸葛亮又用了种种的办法哄骗情绪不稳定的周瑜，连抢带骗、又偷又拖地占领了荆州。诸葛亮是孙刘联盟的倡导者和组织者，但就是他也在实行一些骗、偷、拖这样一些无赖的手段，而这些手段对整个联盟并没有什么好处，他的智能在大处着眼，但在小处处理上却不是一个好的合作博弈高手，在这一点上他是赶不上鲁肃的。

虽然东吴并没有说得出来的堂皇理由拥有荆州，可是诸葛亮以这种方式对待一起合作的伙伴，毕竟不够厚道。在合作博弈规则中他也没有替他人考虑的善良之心，结果这件事成了将来孙刘分裂的导火线，

也成了孙刘联盟瓦解的根本原因。尽管诸葛亮在短期内就得到荆州，但不厚道的行为，还是在后来付出了惨痛的代价。假如双方在争夺战利品——荆州时，或者说在分配现实收益值时，用一种更和谐，更考虑对方的利益的态度来思考的话，那么孙刘联盟将会更稳定。曹操几乎没有机会从中挑拨。但历史没有假设，格局早决定了结局。刘备在赤壁之战的胜利当然创造了一个新的格局，可是这个靠着和孙权翻脸得来的新格局，也决定了他将来的结局。我们几乎是看见了孙刘联合打败了曹操之后，就预见他们未来的分裂以及命运了。因为他们的联盟存在着不断背叛的根源，也就在不断的背叛当中陷入了“囚徒困境”。正如在“囚徒困境”中得益的是警察，倒霉的是两个囚徒一样，这里得益的当然就是曹操了。

在刘备白帝城托孤以后，诸葛亮又恢复了与吴国的友好关系，重新建立了孙刘联盟。这正好说明了“一报还一报”合作博弈规则，以报复对报复就使“囚徒的合作”有了发展的可能。否则，“囚徒的合作”只能走上严格优势策略，而使合作成为不可能。其博弈树如下：



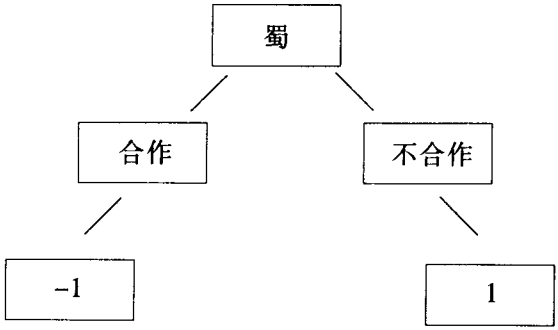


图 1-5：孙刘联盟关系图

从上面的矩阵我们可以看出，在合作博弈中，谁先破坏合作的规则，他就将从中获益，因为不合作成为了严格优势策略。但是随之而来的就是联盟的破裂，并陷于报复的循环，直到一方作出让步，重新建立合作的规则。

从上面的孙刘联盟的破裂中我们可以看出，在“囚徒困境”中，合作不是没有可能，但需要满足几个条件：

一是未来的收益值要远远大于现实的收益值；

二是更好地实现合作参与者的现实收益值；

三是要有为他人着想的善良之心；

四是要使用“一报还一报”的斗争策略。

囚徒的胜利基点

在人生、事业一筹莫展的时候，如何能寻找到一个快速突破困境的办法呢？首先要寻找一个合理的策略，而这个合理的策略，势必要建立在一个牢固的基点之上，才能切实可行。如果在困境之中，有人与你因为同样的原因而无法抽身，那么是否能够和这个人一起摆脱不利的处境，在合作的基础上走向双赢呢？

《红楼梦》里面形容四大家族的时候，用过一个评语，叫做“一荣俱荣，一损皆损”，就是因为这四个家族你中有我，我中有你，相互之间有利益的合作，也有亲缘关系，所以结成一个牢固的联盟。那么，如果两个同时处在困境中的人，也有这种利益—亲缘的双重关系，他们合作起来就会更加容易，而且形成的合力就会更大，正所谓“二人同心，其利断金”。而要做到“同心”，只有利益上的合作是不够的，还需要一种近乎亲情的亲缘关系。显然，这是可遇而不可求的，因为亲缘关系不是能够随便形成的。

不过，历史上利用亲缘关系与实际利益这双重合作基点，形成合力一起摆脱困境的情况也十分经典，这就是武则天登上皇后宝座的道路。

武则天人生的最大转折，来自于婚姻。她本是唐太宗后宫的嫔妃，等级不高，也没有受到什么宠爱，但是在太宗生前，她就和太子李治，也就是后来的唐高宗暗中结下私情。唐太宗驾崩之后，按照宫内的规矩，武则天和其他没有子女的后宫嫔妃一起到感业寺出家修行。但唐高宗旧情难忘，想尽办法把武则天接回皇宫，并从此只宠爱她一个人。过了几年，唐高宗准备废掉原来的正妻王皇后，以武则天代之。他为什么会有换老婆的愿望，我们现在只能猜测，不过他原来的老婆王皇后无论长相、出身，还是文化修养，都不比武则天差，所以后代的历史学家得出了一些结论，说是武则天主动勾引了唐高宗，或者唐高宗有一种恋母情结，或者唐高宗欣赏武则天的才干等等。

在换老婆之前，发生了一些比较诡异的事情，先是武则天所生的小公主猝死，有人说是王皇后干的，但是没有确实的证据，只不过让高宗心里对她的感情有所下降。但是，后来发生了一件让人意想不到的事情，在宫里发现了诅咒皇帝的小人儿，这种巫术是十分可怕的，所以引起了高宗和大臣们的高度重视。

做小人儿来诅咒的事情，在历史上被称为“巫蛊”，是十分恶毒的行为，其成功率据说特别高。这次针对唐高宗的小人儿行动，经过调

查后，种种证据都表明是王皇后和她的母亲安排的——其实这些证据，也都是后宫那些宫女太监们的证词。这样一来，高宗勃然大怒，开始着手进行换老婆的工作了。

如果要以为换老婆就是皇帝一个人的决定，那就过于幼稚了。当时，涉及到皇家的重要事情，比如谁做皇后、谁当太子，都是大臣们踊跃表达自己政治见解的机会。大臣们表达政治见解的办法也十分直接，就是站队。

站队其实并不难，单纯从政治角度出发，知道皇帝的心意，并且明白当时朝中最有实力的大臣的看法，就可以选择自己的队伍了。但是，事实往往比这丰富得多，因为每个大臣都有自己现实的处境，有人想升官，有人想求稳，而且，朝中那些政治寡头们也和其他大臣有着各种恩怨，所以真的到了站队时间，我们看到的是一片熙熙攘攘的菜市场局面。

对于高宗的这一想法，国舅长孙无忌极力反对。长孙无忌在政治权术上虽然不及他人，但是他当时在朝中的地位无人可比；而且，作为中老年大臣，他对于某些问题十分固执，比如说，皇帝家庭和事业的双重成功，在他看来这是天经地义的事情，是无法改变的，一旦皇帝换了老婆，就说明他的家庭生活不幸福，是失败的。所以，他用漠视的态度表达了自己的看法，想让高宗自己打消念头。

另外一个老臣褚遂良的态度则激烈得多。其实，褚遂良一直以来都没有几次这么旗帜鲜明的表现，这次主动冲上去，主要是他和长孙无忌立场一贯一致，长孙无忌的态度是漠视，他就要高调反对。簇拥在长孙无忌和褚遂良周围的，是那些与他们关系密切，颇有固执性格，对君主个人道德要求很高的大臣。

可是，谁都知道皇后换人是大事，可以从中大捞一笔。所以，一个即将降级的干部李义府抓住机会，打报告要求迅速进行换老婆工作。高宗在一片反对声中听到这样的话，自然十分兴奋，马上给他升职。同样，几十年没有成为政治活动领军人物，而且和长孙无忌派素来不

睦的中老年干部许敬宗也冲向聚光灯，为高宗的换老婆计划鼓掌助威。随之而来的一批政治上颇有抱负，但因为中央用人大权被长孙无忌控制而没有机会施展拳脚的中青年官员也加入了拥护换老婆的阵营。但是，真正要进行朝廷重要会议，他们根本没有发言的机会，连能否列席都是个问题。

所以，最后的局势演变为青年皇帝唐高宗和比他年长的武则天，与长孙无忌等元老重臣之间的较量。重臣的支持者仍然是重臣，青年皇帝的支持者都是人微言轻而且对道德观念不是那么看重的中下层官员。看起来好像是大臣们之间站队，但是皇帝自己也要站，而且他希望大臣和他站一个队。他们之间的博弈矩阵如下：

唐高宗和武则天 / 长孙无忌等大臣	废皇后	不废皇后
废皇后	2 -1	-1 -1
不废皇后	1 1	-1 2

图 1-6：皇后废立利益图

从上面的矩阵看来，对抗已成了他们之间的严格优势策略，合作已不可能了，那么就看在相持中谁的实力更强了。很明显，皇帝的实力要大于大臣，废皇后就是必然的事了。

两种处境相近的困境如果因为某些特殊的关系联系在一起，就会造就一个合作性博弈，让双方共同努力摆脱囚徒困境。“同舟共济”恰恰可以形象地描述这种状态，“同舟”就是他们合作摆脱困境的基点。

对他的舅舅，高宗一点办法都没有，只好使用最拙劣的形式，他又是送礼又是求情，甚至把长孙无忌小老婆生的儿子都封赏了。但是

长孙无忌立场不变，在他心中，这个问题没有商量的余地。

在后来举行的御前会议上，双方发生了争执，而且双方都采取各种方式，互相揭伤疤翻老底，企图给对方扣上道德败坏、衣冠禽兽、破坏朝纲、违背太宗皇帝以来的大政方针之类的罪名。高宗主动提出了王皇后没有生育儿女并且企图暗害皇帝两项重要罪名；褚遂良针锋相对，指出武则天品行不端，家庭出身不好，隐瞒婚姻史等不良行为，说到动情之处，以头抢地，血流成河。正当他说得慷慨激昂之际，武则天在帘子后面大喝一声，要求杀掉这个蛮子。这么一闹，双方再无合作的可能。

换老婆问题这样发展，谁都没有想到。其实回头来看看，因为这个问题和朝廷大政方针的控制权联系在一起，所以一旦放弃了对这个问题的立场，马上就会失去日后把持朝政的机会。事情发展到这一步，双方可以说都不能胜出，僵在那里。这个时候，当时最著名的将领李勣含含糊糊地表态了——这个名字可能大家不大熟悉，不过他还有个十分常见的名字，叫做徐茂公。虽然他功勋卓著，但是长孙无忌这些守旧的掌权者却一再对他压制，并且把他排挤在朝廷核心成员之外，他便只能做一个不管具体事务的闲职。虽然一般来说老兵们都是支持老派的，但是事实上政策如果不倾斜，他们自然不一定能够无条件拥护。

他对高宗说，家里的事情，不用外人掺和，该怎么着就怎么着。对于一个当年以军事立国的政权而言，老兵的话是特别有力量的，高宗听了之后精神焕发，局势就这样逆转。朝臣的站队情况已经一目了然，高宗自己也选好了队伍。

队站好了，老婆自然顺利地换掉了，老派反对分子一律处理，只不过是早晚的问题。老兵依然搁在一边不予重视，倒是那些站队的年轻人应该奖励。而且，日后的年轻人越来越对换老婆之类的事情表示看得开，也没有那么明确的政治伦理观，于是高宗又继续折腾，开始换太子，把儿子们摆弄来鼓捣去，直到最后，谁当皇帝都是第三代年

轻人不怎么关心的问题了。于是，武则天这个当年有幸成为皇帝老婆的女子登上了金殿，坐稳了龙椅。

后代的评论家们说到武则天为什么能当皇帝、为什么能让大唐山河变色、为什么当时的观念可以允许时，都感到十分不解。其实，当年她老公让朝臣站队把老婆问题和政治问题一起表决，就已经为她播下了希望的种子。

潜在危机与显性困境

标准的囚徒定律模式，是双方处于一个相同的困境状态下，针对可能出现的后果，所作出的最利于自己的选择。但是，这只是一个模式而已，在现实中，有很多的困境模式，都并不是这么简单而且整齐划一的形式。有时两人处于相似的困境之下；有时两人的困境完全不同，但造成困境的外在因素相同；有时两人的困境和外在因素都不同，但是具有一定的间接联系。在这样的情况下，如何仔细分析自己和对方的处境，作出最有效的决断，是最为重要的事情。所以，在囚徒困境下，不是说损人就一定能够利己，而是要选择一个最合适的基点，选择让自己有利而且阻力最小的策略来摆脱困境。

在几乎弹尽粮绝的情况下，汉高祖刘邦摆脱“白登之围”的策略，就是一个通过审时度势，分析出对方和自己的困境具有间接联系并且拥有一个共同的解决办法的过程。

秦汉之际，冒顿单于统一匈奴各部，势力强大，统治了大漠南北的广大地区。汉初，匈奴贵族经常率领骑兵南下，掠夺北部边郡的人口、牲畜和财物。汉朝刚刚平定中原的时候，还顾不上和匈奴作战，就把韩王信改派到代地，建都马邑城。公元前 201 年，冒顿单于发兵围攻马邑（今山西朔县），韩王信投降了匈奴。匈奴得到了韩王信，于是率兵向南越过了句注山，攻打太原，直到晋阳城下；第二年冬，又

占领了晋阳。汉高祖刘邦闻讯，亲自领兵前去迎击匈奴，收复了晋阳，兵锋直达平城（今山西大同市东北）。当时正遇上冬天严寒下雪的天气，西汉的战士冻掉手指的有十分之二三。冒顿知道这个消息，假装失败逃跑，引诱汉军。汉军追赶冒顿，冒顿把他的精锐军队隐藏起来，只出现了一些老弱残兵。于是汉朝出动全部军队，多半是步兵，共三十二万人，向北追击匈奴，但由于轻敌冒进，刘邦和他的先头部队首先到达平城，步兵还未全到。冒顿指挥他的四十万精锐骑兵，在白登山把刘邦包围起来，七天之内，汉军内外不能相互救助，军粮已绝。匈奴的骑兵，在西方的全是白马，在东方的全是青马，在北方的全是黑马，在南方的全是赤马，可以说这个包围圈密不透风。在七天七夜里面，刘邦的军队没有军粮，也没有草料，完全和主力部队断绝了联系，这便是历史上的“白登之围”。

既然当时已经这么危险，而且汉军已经不堪一击了，为什么匈奴没有在“白登之围”就杀掉或者俘虏刘邦，灭亡西汉王朝呢？这恰恰是因为刘邦采纳了大臣陈平的妙计，做好了匈奴后方的策反工作，才得以脱困而出。

面对可能出现的潜在危机，人们总是抱着“宁可信其有，不可信其无”的态度，这是一种预期的支付，为了保证自己能够免于陷入困境。这种心理，恰恰给了正处于显性困境者机会，或用欺骗的方式，或夸大其词，让人们作出预期支付，帮助自己摆脱困境。

陈平为刘邦献上的计策实际上不算高明，就是在军事上打不过对手，便要在敌人的后方疏通关系，这其实是战国时期常用的一种策略，但是陈平因地制宜，施展得十分得心应手。当时，陈平作为汉朝的使者，去秘密拜见匈奴冒顿单于的妻子，送给阏氏很多礼物，而且除了这些金银财宝之外，还有一张美女的画像。陈平十分了解这位夫人的心理，就对她说：“现在我们已经十分危急了，如果单于再不退兵，我们中原都会落入单于的手中。我们中原有很多比这画上的女子更加漂亮的女子呢，不过，如果你们单于愿意退兵的话，我们愿意把这画

上的美女献给单于，作为他的小妾，希望夫人您能从中斡旋一下，让我们回去吧。”

陈平这番话，分明是欲擒故纵，他告诉单于夫人中原的女子很美，而且愿意把画上的女子献给单于，作为一个战败国的使者，他这么说是不会引起怀疑的。但是，作为单于的妻子，就要考虑到如果冒顿单于真的征服了中原，就会从中原掠夺大量的美女，这样势必会影响到她自身的利益，因为处于权力中心的后宫女子，一旦失去了丈夫的宠爱，就等于失去了权力。所以，单于夫人就要盘算一下，到底征服中原扩大匈奴的势力重要，还是保住自己的地位重要。

现在单于夫人面前有几种选择，第一种选择就是冒顿征服了中原，但是不再宠爱她；第二种可能是冒顿征服中原，但依然宠爱她——这基本是不可能的，因为中原有那么多的美女；第三种可能就是匈奴保持原有的势力，她和冒顿的夫妻关系不变。

在单于夫人心中，她觉得第三种选择是最为稳妥也是最利于自己的，所以，她只能作出这样的选择。而这个时候，刘邦君臣所面对的最大的困境就是冒顿想杀掉他们，征服中原。通过陈平的游说和离间，巧妙地把刘邦君臣的困境和冒顿夫人的困境捆绑在了一起，那就是：冒顿征服中原，汉朝灭亡，刘邦君臣成为阶下囚或被杀，冒顿夫人失宠。其博弈树如下：

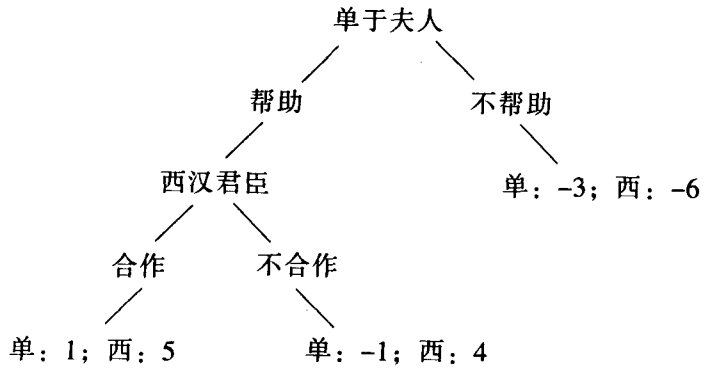


图 1-7：冒顿夫人的选择

从上面的矩阵我们可以看出来，合作是单于夫人和西汉君臣的严格优势策略。从博弈论看来，人都是理性的，所以单于夫人一定会选择与西汉君臣合作的策略，历史也正好说明了这一点。

可以说，在这个可能性里面，刘邦君臣和冒顿夫人之间没有什么利益冲突，也不处于同一困境之下，但是陈平却巧妙地把这两件事情联系在了一起，促使单于夫人作出了让冒顿单于退兵的选择。

最后的结果是，阏氏（单于夫人）听信了陈平的话，对冒顿说："两方的君王不能相互围困。如果得到汉朝的土地，单于终究是不能在那里居住的。而且汉王也有神的帮助，希望单于认真考虑这件事。"冒顿与韩王信的将军王黄和赵利约定了会师的日期，但王黄与赵利的军队没按时到来，冒顿疑心他们同汉军有预谋，就采纳了阏氏的建议，解除了包围圈的一角。于是汉高祖刘邦命令战士都拉满弓，箭上弦，面朝外，从冒顿解围的那个通道一直冲出来，最后同汉朝大军会合。冒顿于是领兵而去，而刘邦也率兵狼狈地从"白登之围"中逃出，最后派刘敬到匈奴缔结和亲的盟约。

淘汰最差者原则

有一个故事，里面包含了一个博弈论的道理：两个朋友一起去深山里面游玩，结果遇到了一只熊，他们都十分害怕。其中的一个人弯腰下去把鞋带系好，作好逃跑的准备，另一个人对他说："你这样是没有用的，你不可能跑得比熊快。"那个准备跑的人回答说："我不需要跑得比熊快，我只要跑得比你快就行了。"

这个故事告诉我们"囚徒困境"下的囚徒们有时别无选择，他们必须利争让同伴成为最大的牺牲品，这样才能让自己获得"囚徒困境"下可能最好的处境，这就是淘汰最差者原则。在这个"朋友和熊"的故事里面，那个准备逃跑的人面临的选择有以下几个：选择 A-不逃

跑，被熊吃掉；选择 B-逃跑，被熊吃掉；选择 C-逃跑，得以生还。在这些选择里面，如果选择逃跑，会有生还的机会，而他的朋友也有同样的几个选择。对于选择逃跑的人来说，只要他选择了逃跑，就会有生还的机会，而他的朋友选择不逃跑，生还的机会自然属于他；朋友选择逃跑，就需要一个附加的条件——他跑得比自己的朋友快，这样才会生还。所以，在这一博弈过程中，无论他的朋友作出什么选择，只要他自己拼命去跑，就会有机会生还，这是一个标准的囚徒困境模式。虽然这只是一个故事，但是这种思考并且作出选择的模式则十分常见，并且不断出现。这个故事里面就有一个摆脱“囚徒困境”的策略——淘汰最差者的原则。处于囚徒困境的时候，没有什么十全十美的好办法能让自己又从困境中逃脱，又能获得利益，只能尽量做到使自己不受侵害，正是所谓“两害相权取其轻”。

发生在春秋时期的“假途灭虢”之战，就是一个这样类型的处于囚徒困境的小国作出背叛选择的典型案例。这个故事经常被人们看做是小国的君主目光短浅，缺乏长远的眼光，最终导致自己的国家覆亡的例子。但实际上，经过分析就可以看出，这是一个经过理性的思考所作的一个选择。

春秋初期，诸侯并立，兼并战争无休无止。位处中原地带的晋国在这场弱肉强食的大混战中不断兼并征服小国，势力迅速崛起。晋献公在位期间，又把其南面的两个小国——虢国和虞国预定为吞并的目标。

可是，晋国要顺利实现这一目标也不是那么容易。虢、虞两国虽然地狭人稀，国力弱小，但却是源于同一始祖的同姓国家，在地域上互相毗邻，在政治上又结有同盟，晋国同其中任何一国开启战端，都意味着要同时和两国之师相抗衡。如何拆散虢、虞两国的同盟关系，使自己避免陷于两线作战，这成为了晋国在吞并两国的军事行动中首先必须解决的问题。

终于，晋国大夫荀息想出了一条一箭双雕的妙计：即用厚礼重金

贿赂收买虞公，拆散虢、虞之间的同盟，向虞国假道攻打虢国，待虞国中计，虢国败亡后再图后举。晋献公听了荀息这一献计后，认为计谋很好，但是还存在一定的顾虑，一是有些舍不得自己的珍宝，二是怕虞国的君臣会揭穿晋国的用心。针对晋献公的犹豫，荀息一一予以妥善的解释，指出送珍宝给虞国，等于是将它暂时存放在那里，迟早还将收回；至于虞国内部的大臣，虽有些能耐，但他们的意见虞公不一定会采纳，不足为惧。一番话打消了献公的最后顾虑，他决定依照荀息的计谋展开行动。

不久，荀息携带着良马、美玉等奇珍异宝出使虞国。到了那里后，立即晋见虞公，献上珍宝，并向虞公正式提出借道攻虢的要求。虞公既贪利收下了良马、美玉，又不敢轻易开罪于晋国，于是便应允晋国军队通过虞国土地去征伐虢国，并表示愿意出兵协助晋国作战。宫之奇认为此事大为不妥，在一旁加以劝阻，但虞公根本听不进去，只是一意孤行，硬朝着晋人的圈套里钻去。

这就是人们平时所认为的“假途灭虢”的故事原委。但是，如果理性地去思考，虞国当时如果不接受晋国的请求，结果会怎么样？当时摆在虞国君臣面前的选择有以下几种：

A.接受晋国的建议，背叛自己的盟友，使自己的国家不受战争侵扰；

B.接受晋国的建议，背叛自己的盟友，但自己也被晋国消灭；

C.不接受晋国的建议，直接被晋国攻击，国家灭亡；

D.不接受晋国的建议，晋国不进行报复，国家能够保持独立。

其具体的博弈矩阵如下：

晋国 \ 虞国	接受	不接受
攻打	2，1	2，-2
不攻打	1，1	-1，1

图 1-8：假途的利与弊

从上面的矩阵来看，接受贿赂是虞国的严格优势策略，从现实来看，接受贿赂，增强了国力，晋国即使攻打，也有力量抵抗；如果晋国不攻打的话，那虞国就毫无损失地拥有这些珍宝，那又何乐而不为呢？当然我们这都是就博弈中现实收益值来分析的。

当然，还有其他的情况，就是不接受晋国的请求，两国开战，打败晋国——按照当时的军事力量对比，这是不可能的。

“各家自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”作为中国人的一种立身处世的态度，其背后的原则就是非合作性博弈。人们只希望自己的行为对自己无害，并不想对他人有利。这种心理是典型的“背叛策略”。

虞国如何看待晋国的这个请求，也会影响到他们的选择。他们可以认为这是晋国真实的想法——想要消灭虢国；也可以认为这是晋国的外交试探，来试探虞国对晋国的友好程度；也可以认为是晋国要攻打自己国家的一种掩饰。显然，虞国的国君认为这是晋国真实的想法，他的选择也建立在这个基础之上，当然，他作出的选择，也适用于晋国对虞国进行外交试探的情况。理性地去考虑，虞国作出的选择是要利于自己的，不能为了一个盟约而损害自己的利益，让不可预知的灾难降临到自己的头上。

当时的情况是，如果虞国同意晋国的请求，晋国不一定会真的灭掉虞国；但是如果不同意的话，晋国就一定会发兵攻打虞国，在军事力量、经济实力等方面，虞国都是没有办法和晋国抗衡的。所以，无论谁是虞国的国君，最后作出的决定，都只能是同意晋国的请求。因为晋国的力量远远超过自己，在那个用实力说话的时代，不可能会有第二种选择。

人们往往是从后来的结果去回溯当初的选择，从而判断这个选择是远见还是短视，却没有考虑到当时具体的情况，这样的评论，只是隔靴搔痒而已。不过，虞国后来确实是灭亡了，这个国家灭亡的原因是什么呢？

公元前 658 年夏，晋大夫里克、荀息统率晋国军队通过虞国的土

地去攻打虢国，虞公则派出军队同晋军会师，然后协同晋军展开军事行动。晋军在虞军的积极配合下，进展顺利，很快攻占了虢国的下阳（今山西平陆），一举控制了虢、虞之间的战略要地，并通过此事进一步摸清了虢、虞两国的虚实，为下一步行动创造了条件。

时隔三年，晋献公又一次向虞国提出了借道伐虢的要求。这时虞国大夫宫之奇指出虢国如果灭亡，虞国必然跟着完蛋，警告虞公“晋不可启，寇不可玩”，力图以虢、虞两国“辅车相依，唇亡齿寒”的利害关系劝虞国不要假道于晋。可是虞公不采纳宫之奇的建议，又答应了晋国借道的要求。宫之奇见虞国灭亡近在旦夕，为避祸计，便率领族人逃离了虞国。

这次晋献公亲自统军借道虞国攻打虢国，声势远较前一次更大，可见其志在必得。晋军进展迅速，很快兵临虢都上阳（今河南陕县）城下，加以团团围困。虢国弱小无援，数月后即为晋军所灭，虢公仓皇逃奔京师（今洛阳）。晋军随即凯旋回师，行经虞地驻扎时，乘其不备发动突然袭击，生俘虞公，轻而易举地灭亡了虞国，最终达到了吞并两国的目的。

虞国的失败，首先是国力、军力远不如人，故成为晋国敢于觊觎的对象；其次是其最高统治者对晋国灭虢后的战略新动向毫无察觉，放松警惕，不作戒备，以致晋军发动突然袭击之时，无力抵抗，束手就擒。可见，虞国的灭亡和是否接受晋国借道的请求没有关系，至少没有必然的因果关系，而是和国力以及虢国灭亡后策略的调整有关。

第二章 智猪的豪赌——目标迷茫下的突围方式

智猪博弈存在的基础，就是双方都无法摆脱共存局面，而且必有一方要付出代价换取双方的利益。而一旦有一方的力量足够打破这种平衡，共存的局面便不复存在，期望将重新被设定，智猪博弈的局面也随之被破解。

博弈论里面有个十分卡通的博弈模型，叫做“智猪博弈”。这个模型来自一个故事：笼子里面有大小两只猪，笼子很长，在笼子的一边有一个按钮，另一边是饲料的出口和食槽。按下按钮之后就会有十份猪食进入食槽，但是按下按钮之后跑到食槽边上消耗的体力则需要吃两份猪食才能补充回来。问题在于，按钮和食槽在笼子的两端，按下按钮的猪从按钮处跑到食槽的时候，食物已经被坐享其成的另一头猪吃得差不多了。

可以看出，谁去按下出饲料的按钮，谁就会为其他人造福，自己却没有很大的收益。这样久而久之，谁来充当那只费力不讨好的猪就变成一个博弈，而坐享其成的那只“智猪”要如何才能做成，也是一个学问。

中国有个美术片叫做《三个和尚》，里面说“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，看上去，他们都想做那只“智猪”，但是却因为无人愿意承担起义务，而导致每个人都无法获得利益。

用我们日常的话来讲，智猪博弈，就是一个不同期望值之间的博弈，如果所有各方的期望值都相同，那么结果就会是三个和尚那样僵持，如果有一方的期望值低于另一方的期望值，而且这种期望值也容易实现，那么另一方就大可做那只坐享其成的“智猪”。所以，期望值在这个博弈里面是关键，也就是我们所说的“目标”是否合理，是解决这个困境的关键之处。

“尊王攘夷”旗号下的博弈

在期望值不明确且风险较大的时候，此时的博弈参与者将应该如何自处？是盲目行动还是静观其变？这里我们可以借用“智猪定律”来进行选择。那么何谓“智猪定律”呢？我们不妨先看看博弈论中对这一理论的阐述。在博弈论中，它是先假设了两头猪，一头大的，一头小的，同在一个猪槽里进食，猪槽一端有一个按钮，另一端就是出猪食的，只要一按按钮，出猪食端就会放出十份猪食，而两头猪都在按钮端。如果由大猪按按钮，小猪可以吃到四份猪食，大猪也能吃到四份猪食；但如果小猪按按钮的话，将吃到负一份猪食，而大猪将吃到九份猪食；如果都不按，就都吃不到猪食，也就是一份也得不到。

在大猪与小猪的博弈中，小猪就有一个严格优势策略即等待大猪去按按钮，而如果删除小猪的严格劣势策略的话，按按钮其实也成了大猪的严格优势策略。简单说来，就是小猪可以搭大猪的便车，或者说小猪在剥削大猪。因此，我们所说的智猪其实就是指那头小猪了。那么在我国历史上的春秋争霸时期，哪些是聪明的“小猪”呢？

我们认为，第一头聪明的“小猪”应该是周。当时周的力量已经衰微，虽然名义上其他诸侯国都是它的属国，但它们的眼中已经没有它这个宗主国了，根本不听它的指挥。但是当它们有了危难的时候，就又向周这个宗主国请求援助了。当时，周边的诸侯小国都遭到了周边少数民族的侵扰，于是它们纷纷向周王室请求援助。此时，周有三种选择：一是直接援助；二是请求其他的大国援助；三是不作为，听之任之。在这三种策略中，直接援助相当于智猪定律中的小猪按按钮，属于严格劣势策略，因为它那点微弱的援助，不仅不能打退入侵的少数民族，而且还会把自己都搭进去；而主动请求大国的援助，它们如果答应还好，如果不答应的话，把周天子的脸面就全丢尽了，风险虽

比直接援助要小，但还是有风险；惟有不作为，虽然帮不了有危难的小诸侯国，也丢了一点面子，但跟那些大诸侯国比，这就算不得什么了，因为一旦小的诸侯国被灭亡的话，就增加了少数民族的势力，它们也就更有力量来侵扰大的诸侯国了，更何况大诸侯国帮助了小诸侯国，那么这些小诸侯国就会听从和拥护帮助大诸侯国，还趁机就把自己的影响和势力扩大了，这可是一举两得的美事，所以损失最大的不是周王室，因此这是周的严格优势策略。当然，这也是弱小者没有办法的办法。事情总是有所得必有所失，随之而来的当然是周王室尊严的进一步下降，诸侯国的进一步强大以致最后把周灭掉。

正是在这种大环境下，春秋时期就成为我国历史上的诸侯争霸时期。这个时候最早称霸的是齐桓公，齐桓公以管仲为相，整顿国政，废除公田制，按土地的肥瘠，确定赋税，设盐、铁官和铸钱，增加财政收入，寓兵于农，将基层行政组织和军事组织合为一体，增加了兵源和作战能力，迅速成为华夏各国中最富强的国家。

很明显，在华夏大地上齐国也就成了惟一的“大猪”，可要按按钮却还要等待时机，需经主人允许，否则可能不仅得不到猪食，还会挨打。所以齐桓公还必须把自己帮助或干涉其他国家的行动合法化，因为当时名义上齐国还是周的一个属国，它还没有这种权力。但当时由于周王室的力量已经衰弱，对各诸侯国的事务是心有余而力不足，而周边的各诸侯国又不断地遭到外族的入侵，急需一个强国来帮助他们，齐国理所当然成了他们的救世主了，但它却没有合法的资格，那怎么办？那只能打着周天子的旗号呀，所以齐桓公就打起了“尊王攘夷”的旗号，“尊王”是因为当时周天子毕竟是传统上的“天下共主”，如果公开抛弃他，取他的地位而代之，必然遭到各国诸侯的共同反对，不如表面上打起“尊王”的旗号，“挟天子以令诸侯，天下莫敢不听”；“攘夷”是因为在周边少数民族的威胁面前，一些较弱小的诸侯国难以自卫，需要大国出面联合各诸侯国共同进行抵抗。

在智猪博弈里，利用他人的努力来为自己谋求利益的智者是最大

的受益人，因为他不必付出什么劳动就能获得自己想要的东西。因此，关键就在于如何让对手心甘情愿地按照自己的期望去行动。

“尊王攘夷”是齐桓公成功的对外政策，也是他争霸的有力手段。通过以上的政策和策略，齐桓公多次大会诸侯，帮助或干涉其他国家，抗击夷狄的侵扰，终于在周僖王三年（前679年）成为霸主。周惠王二十一年（前656年），齐桓公带领八个诸侯国的联军，以优势兵力迫使楚国服从他，订立了召陵（今河南偃城）之盟。后来，周王室发生纠纷，齐桓公又帮助太子姬郑巩固了地位。太子即位后，就是周襄王。周襄王为了报答齐桓公，在随后进行的“葵丘会盟”中，周天子特地派使者把祭祀太庙的祭肉送给齐桓公，算是一份厚礼，因为这就等于是正式承认了齐桓公的霸主地位，从而使齐国的称霸行为名正言顺了。所以历史学家认为，这是齐桓公多次召集诸侯会盟中最盛大的一次，也是他霸业的顶点。

齐桓公打着“尊王”的旗号，还有一点尊王的态度，他强调诸侯在向齐国进贡的同时还应该要向周王室进贡，在祭祀的时候还要和周天子一起来主持太庙的祭祀，只是分享了周王室形式权力的一半，那是因为比齐国稍弱的国家也选择了智猪定律，但它们随时有实力去“按按钮”，对齐国是一种潜在的威胁。但一旦大诸侯国之间的实力相差比较大时，而且也愿意选择智猪定律时，那霸主对周这头智猪的控制和要求分享的权力也就越来越多了，后面争霸的晋国和楚国都说明了这一点。

晋国国内安定以后，晋文公便开始了一系列争霸战争和外交活动。首先就是发动了对称霸有决定意义的晋楚“城濮之战”。周襄王十九年(前633年)，楚成王率楚、郑、陈、蔡、许等国军队围攻宋国，宋国向晋国求援。晋文公抓住这个时机，立即进行战前准备，文公首先派兵攻打楚国的盟国卫国和曹国，想以此吸引楚军前来救援，以解除楚军对宋国的围攻。晋国军队渡过黄河，活捉了曹共公。

晋楚两国在城濮 (今山东省鄄城西南) 交兵，晋文公对楚军退避三

舍，以避其锋芒。楚军统帅，令尹子玉求战心切，派人请战。周襄王二十年（前632年）四月四日，晋楚两军决战，晋军大胜。这次战争，由于晋文公在外交上争取了秦、齐两国参战，在军事上采取了先让一步，后发制人的方针，化劣势为优势，被动转变为主动，终于取得了对楚国的决定性胜利，奠定了晋国称霸中原的基础。“城濮之战”把北上争霸的楚国打败后，使楚国的力量有所削弱，加上晋文公与楚成王之间的交情，晋楚两国随即在宋国的斡旋下进行了弭兵活动，达成了一致的协议，而齐国和秦国都是晋国的盟友，再加上晋文公对周天子的礼节也是做得很到位的，他为周襄王在践土（今河南省荥泽县西北）建起一座行宫，举行向周襄王献俘的盛大仪式。由此他从周天子那里分享到的权力也就比齐桓公更多了，几乎成了周天子的代言人。周襄王不仅命大臣王子虎等册命晋文公为齐桓公以后的又一位侯伯，而且还赐给晋文公象征霸主权威的礼器，及黄河以南的大量土地。晋文公从此可以直接祭祀天神，自由征伐，成了周天子正式的合法的代言人。他随即在践土与各国诸侯举行了盟会，史称“践土之盟”。

如果说齐桓公和晋文公都是以武力为后盾，以德行和礼仪外交为手段来取得了对周这头“智猪”进行控制的话，并打着周天子的旗号以和平的方式来剥夺周的应有的象征统治权，从而获得现实的收益值，那么楚庄王的称霸手段就要直接和赤裸得多了。

公元前613年，楚成王的孙子楚庄王新即位，做了国君。晋国趁这个机会，把几个一向归附楚国的国家又拉了过去，订立盟约。楚国的大臣们很不服气，都向楚庄王提出要他出兵争霸权。

但楚庄王认为时机不成熟，决心改革国政。他一面把一批奉承拍马的人撤了职，把敢于进谏的伍举、苏从提拔起来，帮助他处理国家大事，一面制造武器，操练兵马，当年，就收服了南方许多部落。第六年，打败了宋国。第八年，又打败了陆浑（在今河南嵩县东北）的戎族，一直打到周都洛邑附近。为了显示楚国的兵威，楚庄王在洛邑的郊外举行了一次大检阅。这样一来，可把那个挂名的周天子吓坏了。

他派一个大臣王孙满到郊外去慰劳楚军。楚庄王和王孙满交谈的时候，楚庄王问起周王宫里藏着的九鼎大小轻重怎么样。九鼎是象征周王室权威的礼器，楚庄王问起九鼎，就是表示他有夺取周天子权力的野心。王孙满是个善于应付的人，他劝说楚庄王："国家的强盛，主要靠德行服人，不必去打听鼎的轻重。"这就是"问鼎中原"。楚直接就想灭掉周这头智猪，最终因为不具备灭掉周朝的条件，楚庄王也就带兵回国了。

后来，楚庄王又请了一位楚国有名的隐士孙叔敖当令尹（楚国的国相）。孙叔敖当了令尹以后，开垦荒地，挖掘河道，奖励生产。为了免除水灾旱灾，他还组织楚国人开辟河道，能灌溉百万亩庄稼，每年多打了不少粮食。没几年工夫，楚国更加强大起来，先后平定了郑国和陈国的两次内乱，终于和中原霸主晋国冲突起来。

公元前597年，楚庄王率领大军攻打郑国，晋国派兵救郑。在邲地（今河南郑州市东）和楚国发生了一次大战，晋国遭到了惨败。从此楚庄王成就了霸业。

周虽然运用了博弈论中的智猪定律，但智猪定律中的智猪都是假定了的理性的猪，不会弱肉强食，而在现实生活中，特别是在国与国的关系中，那却是谁拥有了按按钮的权力，谁就拥有了更多的实惠和话语权了，大猪完全有可能对小猪进行威胁和嘶咬，甚至杀死小猪。所以周选择智猪定律只不过是弱者的无奈之举，其实如周一样弱小的诸侯都只能运用智猪定律，在选择它的同时也就沦为了霸主们称霸的工具和附庸了。祭祀太庙的祭肉本是周王室的专有权力，周鼎就更是周朝存在的标志，但就连这一点作为"天下共主"的仪式上的王权标志，也不得不跟霸主们一起分享了。霸主们都打着"尊王"的旗号，但干的却是"践王"的行为。

诸侯与周王室之间的博弈矩阵如下：

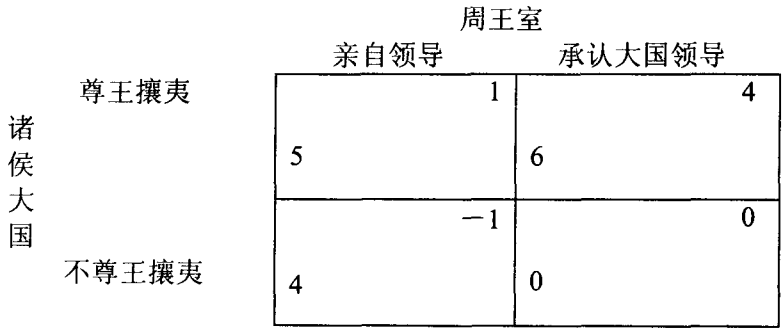


图 2-1：尊王攘夷示意图

谦让也是利器

在智猪博弈的模型中，要摆脱大家都无法生存的困境，就要让双方的期望值不同，然后由一方作出现象上的让步——实际上，让步的这一方，只是在现象上看起来是谦让了，但他不是无原则无目的地让步，绝不像孔融让梨那样是出自道德心，而是出于自己理性的盘算和对期望值的估计，然后才采取看似让步的举动的。这样一来，别人看来你是让步了，因为现象上是如此的，而你自己又在不违背自己的计划和意愿的基础上，打破了困境，实现了自己的期望，看似愚蠢，实际却是智慧之举。

春秋时代，晋国“退避三舍”而大胜楚国，正是智猪博弈模型的复杂变化。

晋文公即位以后，整顿内政，发展生产，把晋国治理得渐渐强盛起来，他也想能像齐桓公那样，做个中原的霸主。这时候，正好周朝的天子周襄王派人来讨救兵。周襄王有个异母兄弟叫太叔带，联合了一些大臣，向狄国借兵，夺了王位，周襄王带着几十个随从逃到郑国。他发出命令，要求各国诸侯护送他回洛邑去。列国诸侯有派人去慰问

天子的，也有送食物去的，可就是没有人愿意发兵打狄人。

有人对周襄王说："现在诸侯当中，只有秦、晋两国有力量打退狄人，别人恐怕不中用。"襄王才打发使者去请晋文公护送他回朝。晋文公马上发兵往东打过去，把狄人打败，又杀了太叔带和他那一帮人，护送天子回到京城。过了两年，又有宋襄公的儿子宋成公来讨救兵，说楚国派大将成得臣率领楚、陈、蔡、郑、许五国兵马攻打宋国。大臣们都说："楚国老是欺负中原诸侯，主公要扶助有困难的国家，建立霸业，这可是时候啦。"

晋文公早就看出，要当上中原霸主，就得打败楚国。他就扩充军队，建立了三个军，浩浩荡荡地去救宋国。公元前632年，晋军打下了归附楚国的两个小国——曹国和卫国，把两国国君都俘虏了。楚成王本来并不想同晋文公交战，听到晋国出兵，立刻派人下命令叫成得臣退兵。可是成得臣以为宋国迟早可以拿下来，不肯半途而废，他派部将去对楚成王说："我虽然不敢说一定打胜仗，也要拼一个死活。"楚成王很不痛快，只派了少量兵力归成得臣指挥。

成得臣先派人通知晋军，要他们释放卫曹两国国君。晋文公却暗地通知这两国国君，答应恢复他们的君位，但是要他们先跟楚国断交。曹卫两国真的按晋文公的意思办了。成得臣本想救这两个国家，不料他们倒先来跟楚国绝交。这样一来，真气得他双脚直跳，他嚷着说："这分明是重耳这个老贼逼他们做的。"他立即下令，催动全军赶到晋军驻扎的地方去。

楚军一进军，晋文公立刻命令往后撤。晋军中有些将士可想不开啦，说："我们的统帅是国君，对方带兵的是臣子，哪有国君让臣子的理儿？"

狐偃解释说："打仗先要凭个理，理直气就壮。当初楚王曾经帮助过主公，主公在楚王面前答应过：要是两国交战，晋国情愿退避三舍。今天后撤，就是为了实现这个诺言啊。要是我们对楚国失了信，那么我们就理亏了。我们退了兵，如果他们还不罢休，步步紧逼，那

就是他们输了理，我们再跟他们交手也不迟。”

诈败作为一种常用的策略，一直为国人所称道，但如何使用这一策略，在什么形势下使用这一策略，则是仁者见仁智者见智，没有一个固定的套路。如果放在智猪博弈的视角下，通过诈败，让对方陷入自己所期望的情况下，为己所制，是最好的状态。

晋军一口气后撤了九十里，到了城濮（今山东鄄城西南）才停下来，布置好了阵势。楚国有些将军见晋军后撤，想停止进攻，可是成得臣却不答应，一步盯一步地追到城濮，跟晋军遥遥相对。成得臣还派人向晋文公下战书，措辞十分傲慢。晋文公也派人回答说：“贵国的恩惠，我们从来都不敢忘记，所以退让到这儿。现在既然你们不肯谅解，那只好在战场上比个高低啦。”

大战展开了。才一交手，晋国的将军用两面大旗指挥军队向后败退。他们还在战车后面拖着伐下的树枝，战车后退时，地上扬起一阵阵的尘土，显出十分慌乱的模样。成得臣一向骄傲自大，不把晋军放在眼里。他不顾前后地直追上去，正中了晋军的埋伏。晋军的中军精锐，猛冲过来，把成得臣的军队拦腰切断。原来假装败退的晋军又回过头来，前后夹击，把楚军杀得七零八落。晋文公连忙下令，吩咐将士们只要把楚军赶跑就是了，不再追杀。成得臣带了残兵败将回去，半路上，自己觉得没法向楚成王交代，就自杀了。

晋军占领了楚国营地，把楚军遗弃下来的粮食吃了三天，才凯旋回国。

晋国打败楚国的消息传到周都洛邑，周襄王和大臣都认为晋文公立了大功。周襄王还亲自到践土慰劳晋军。晋文公趁此机会，在践土给天子造了一座新行宫，还约了各国诸侯开个大会，订立盟约。这样，晋文公就当上了中原的霸主。

在这一事件中，晋文公主动让步，让楚国先进军，表面上是作了让步，好像是那只愚蠢地跑来跑去为别人找食物的猪，但实际上，这是一种十分巧妙的策略。一方面，通过这种方式，让晋国军队在战术

上能够更加稳定，不会因为渡河而引起队形紊乱；另一方面，通过这种让步，晋国在道义上做到了仁至义尽，让楚国不再有攻击晋国的口实；同时，这种自己按兵不动甚至退后，等待对手主动出击的做法，也正符合智猪博弈的精神。正是这种巧妙的安排，让晋国不费力气地取得了战斗的胜利，并且扬威于天下。其博弈矩阵如下：

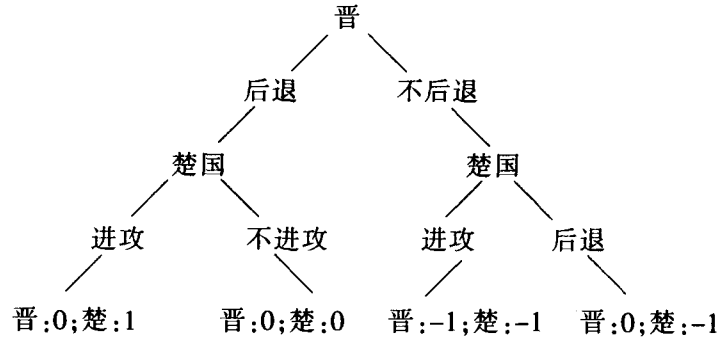


图 2-2：城濮之战的选择

从矩阵看来，只要晋国选择了后退，就可以赢得称霸的威信，而不管楚国是否进攻。因此我们说，后退是晋国的优势策略。

后动优势规避风险

在智猪博弈中，小猪的优势策略就是坐等大猪去按按钮，然后从中受益。换句话说，小猪在这个博弈中具有后动优势，大猪按不按按钮，小猪的损失都不如大猪的多。大猪不按，双方都没有吃的；大猪按按钮，小猪可以多吃。这样的后动优势在历史上也是屡见不鲜的，朱元璋接受谋士朱升的“高筑墙、广积粮、缓称王”策略就属于一种后发制人的策略，也是智猪博弈的生动再现。

1356年，朱元璋进攻婺源，却久战不下。他早闻朱升大名，便决定诚心诚意地去拜访朱升，可是朱升却来了个避而不见，但他也不愿

辜负了朱元璋的一片诚意，所以就留下了锦囊妙计。朱元璋依计而行，果然一举获胜，由此他就更加钦佩朱升了，决心再访。当他得知朱升遁居石门时，恨不得立即就拜见朱升，但他接受前一次的教训，怕朱升早早得到他的动向情况而再次远走他乡，所以他就将所率卫队佯装成商队，由江西绕道浙江，悄悄来到朱升教馆前，请求朱升辅佐他打天下。朱升避之不及，但还是婉言拒绝了朱元璋。朱元璋无可奈何，又不敢强逼，就只好退而求其次，向朱升恳求安邦定国的大计。他对朱升说："现今天下大乱，生灵涂炭，学当救国，敢问先生以何来安定天下？"朱升胸有成竹，不慌不忙对以"高筑墙、广积粮、缓称王"三策，朱元璋一听，心中豁然大亮，当即拜朱升为中顺大夫。

为什么这短短的九个字竟能使颇有心计的朱元璋如此折服呢？我们不妨来仔细分析一下这九个字。"高筑墙"，看似保守，其实它有两个好处：第一，可以成功地防住敌人的进攻，保存自己的实力；第二，可以使敌人望而生畏，而不到急需之时是不会轻易来攻城的，这样自己就可以在城里养精蓄锐，有足够的力量来击败对手。"广积粮"，在战乱年代，它的作用就更大了，它至少有三大好处：第一，能够守城，古人早就说了："兵马未动，粮草先行。"没有粮草，这仗就无法打下去了，这城也就无法守下去；第二，能战，有了粮草，军心就会稳定，将士也就能够安心打仗了，士气和军队的实力就会大为提升，特别是当对手的粮草不足时，这就是不战而胜最有效的根本；第三，能够及时扩充自己的势力，招收更多的将士，这样自己实力也就会随着战争的推进而逐步提高。"缓称王"，这是制敌的妙着，看似是承认自己的弱小，或者是在向其他反元势力和割据势力示弱，但这种示弱却为自己赢得了多种好处。

首先，能够让对手轻视自己而使他们产生骄傲自满的情绪，这样在真正进行对阵的时候就使对手无法估计自己的实力，而自己却能够看清对手的实力，从而更有利于寻找克敌制胜的计谋。至元二十年闰五月，陈友谅在采石仓促称帝后，率舟师顺流而下，锋芒直指应天。

陈友谅认为这场战争很快就能够结束，因为光从兵力对比来看，他的军队是朱元璋守城军队的十倍，所以很是轻视朱元璋。面对气势汹汹的敌人，朱政权内部也出现意见分歧，“献计者或谋以城降，或以钟山有王气，欲奔据之，或欲决死一战，不胜而走未晚也”。

朱元璋采纳刘基的意见，用计谋战胜了陈友谅。朱元璋的部将康茂才曾经是陈友谅的故友，朱元璋让康茂才致书陈友谅，愿意做陈友谅的内应。陈友谅不知是计，应约到江东桥，连呼“老康”，见没有答应的人，陈友谅才明白中计了，立即与他的弟弟陈友仁率舟千余只向龙湾逃奔。但为时已晚，朱元璋的伏兵四起，内外合击，陈友谅的军队大败溃逃，恰在这时又正值退潮，陈友谅军队的船搁浅不能动了，这样被杀死溺死的不计其数，被俘的就达到二万多人。陈友谅的大将张志雄、梁铉、喻国兴、刘世衍等都投降了朱元璋，所造的名叫混江龙、塞断江、撞倒山、江海鳌这些名称的巨舰有一百多艘以及其他战船数百艘都被朱元璋的军队所获得。与此同时，朱元璋遣其将胡大海克信州（今江西上饶），以牵制陈友谅。陈友谅兵败后逃奔江州，朱军乘胜取太平、安庆。这一次陈友谅就是犯了轻视朱元璋的低级错误而轻信了朱元璋，从而被朱元璋打得大败。

先发制人还是后发制人，不过是一个策略的选择，而非根本的原则分歧。到底是选择先发还是后发，在博弈论中，就要先分析形势，按照风险最小利益最大的原则，把风险留给对手，把获益的机会把握在自己手中。

无独有偶，朱元璋的另外一个对手——张士诚也犯了同样的错误。朱元璋已攻占集庆（今江苏南京），势力向东扩展，与张军开始接触。六月，朱元璋遣杨宪通好于士诚，提出“睦邻守国，保境息民”的主张。张士诚踌躇满志，根本不把朱元璋放在眼里，得书不悦，竟拘留杨宪不遣。此时，朱元璋还只是称吴王，而张士诚已经建立了大周政权并称帝了，由此才不把朱元璋放在眼里。七月，张士诚遣兵攻打镇江，被朱元璋的军队击败。朱元璋遣他的大将徐达攻打常州，张士诚

的军队被打得大败，张、鲍二将被俘，张士诚此时才感到惧怕，派遣使臣孙君寿向朱元璋请和并且愿意每年输送粮食二十万石、黄金五百两、白银三百斤，作为犒劳军队的物资。朱元璋回复书信谴责张士诚，张士诚获得书信不敢回复。

至正十七年（1357年）三月，已经降元的方国珍攻打太仓、昆山，张士诚大败。而朱元璋连续克长兴、常州、泰兴、江阴、常熟等地，张士诚在常熟被朱元璋的军队所俘，张士诚北有淮海，南有浙西，江阴、长兴二邑都是他的要害。得到了长兴，那么张士诚的步骑不敢出广德、宣、歙；得到了江阴，那么张士诚的舟师不敢出大江、上金、焦。这样张士诚在战场上遭到了巨大的挫折。

其次，可以转移对手的攻击目标，特别在当时天下割据势力很多，而元朝还比较强大时，就可以使各个割据势力相互争斗，而不把朱元璋当做主要对手来攻打，而元朝也不会把朱元璋当做主要的敌人来镇压，甚至还会把他当做联盟的对象来扶持，而实际上也确实是这样的。

在元末并起的群雄中，朱元璋并不算强大，刘福通、张士诚、徐寿辉等农民军无论从人力、物力、财力上都远远超过他，但他善于审时度势，依靠这九字方针，特别是“缓称王”的高招，寻找时机，向元势力薄弱的地区发展。这样，朱元璋的队伍不仅建立了牢固的根据地，而且有充裕的时间和精力用于发展生产，缩小并减少了元政府的注意力，取得了壮大队伍的实效。在以后的几年间，尽管他的势力已扩展到足以称王，自成一体的地步，但他仍然打着小明王韩林儿的旗号培植自己的势力，甚至在小明王遭到了张士诚围攻时，还亲率大军北上救援，这着一石二鸟，既把小明王控制在自己的掌心，又取得了小明王其他部下的支持，他的势力更加庞大了。所以当他向南荡平群雄，向北打败元军后，便轻而易举地借口接小明王从滁州来南京议事之名，在中途凿沉小明王的船，除掉了小明王。这时已没有任何一支力量可以阻挡朱元璋改朝换代的步伐了。

1368年，朱元璋终于成了明王朝的开国皇帝。但是，在朱元璋的

军队还不是足够强大的时候，朱元璋是尽量避免与元朝的军队直接对阵的。这在智猪的博弈中就是小猪的选择，因为我的力量比较弱小，我当然不是元朝的对手，我自然是跟在强手的后面，或者坚守后方了。如果力量强大的大猪不去打元朝，那么元朝反过来也会最先去打他们，因为他们对元朝的威胁最大。刘福通、张士诚、徐寿辉他们去攻打元朝是优势策略。但当他们相互之间拼得你死我活的时候，朱元璋这头智猪却又成了坐山观虎斗的猎人，也是鹬蚌相争中的渔翁，占尽了后动的优势。因此，当他发动攻击时，不管是对割据势力还是对元朝都是致命的。

再次，随时可以倚重一方打击另外一方。在与陈友谅的斗争中，他就与明玉珍修好，并打着韩林儿的旗号四面围攻陈友谅。

总之，在博弈中既有先动优势策略，也有后动优势策略。至于在具体的博弈中究竟是选择先动还是后动，都是由博弈参与者的各方具体情形所决定的。

朱元璋（小猪）

元朝和其他割据势力	先发制人	后发制人
攻击	1 5	5 4
等待	−1 5	0 0

朱元璋（大猪）

元朝和其他割据势力	攻击	等待
攻击	5 1	4 3
等待	5 −1	0 0

图 2-3：缓称王的好处

实力才是硬道理

要如何才能摆脱一个和别人争夺生存机会的困境？这是智猪博弈的困境能否解开的一个重要问题。如果在技术上进行改进，让人们之间不再有生存的危机，这是一个办法，但是可行度并不高；如果从自身出发，加强自身的实力，让自己成为智猪博弈中当之无愧的主宰者，那么自己就算是主动作出让步或者不参与争夺，也不会对自己的利益产生太大的损害。毕竟，再好的策略，也不如实力能给人安全感，也没有实力稳定可靠。

明朝初年，出现过一场叔侄之间的权力争夺战，这就是著名的“靖难之役”。这基本上就不算是一个完整的博弈案例，因为主宰这场争夺的一直都是这场争夺中的一方，就是作为叔叔的燕王朱棣。他靠着自身的实力，取得了最后的胜利。

明成祖朱棣是明太祖朱元璋的第四子。他出生在兵荒马乱的战争年代，亲眼见到了人民颠沛流离的生活，也听说了自己祖父祖母（即朱元璋的父母）因贫苦而死甚至无钱埋葬的故事。

少年时期，他与其他皇子一起接受儒家教育，学习儒家经典与治国之术，后来在明太祖洪武年间被封为燕王，镇守北边。在抵御蒙古各部的战争中，他的军事才能得到了锻炼，而且明初的政治斗争也对他产生了影响，使他一方面深谙权力斗争的手段，另一方面热衷于把持权力。朱元璋在位期间，他通过政治实践，积累了丰富的政治经验，同时也为自己经营了雄厚的政治资本，在当时的皇室诸王之中，他是权力最大、能力最强、支持率最高的一个。

朱棣在洪武年间被封为燕王，就藩之处在北平（北京）。当时的北平，是北方的重要都市，无论是军事地位，还是政治经济地位，都是举足轻重的。洪武二十三年，明太祖命令朱棣率兵讨伐蒙元的残余势

力，朱棣率大军出征，军容严整，布阵有方。在实战中，他出奇制胜，冒雪进兵，包围了元军，并招降了一批蒙元的重要官员，得到了朱元璋的褒奖。不过，他因为是第四皇子，按照当时的规矩，要皇帝的嫡长子才能继承皇位，所以朱棣只能做一个称霸一方的藩王，当时也并没有争夺皇位的打算。

可是一切都因为太子的去世而改变。朱元璋六十五岁那年，其羸弱的太子朱标因病而死，在群臣的推拥下，懿文太子朱标的儿子朱允炆被立为皇太孙，备位东宫。六年后，朱元璋病死，这位皇孙继承了皇位。建文帝朱允炆，自小聪慧好学，是个仁孝的皇子。洪武二十五年（1392年）十月，朱允炆被立为皇太孙。洪武二十九年，老皇帝朱元璋召集诸子于东宫参见朱允炆，行宫廷仪制，也就是让朱允炆的叔叔们拜见未来的国家皇帝。厚道谦和的朱允炆内心很是不安，于东宫按朝廷礼仪受拜后，赶忙入内殿，以“家人礼”拜见诸叔，“以诸王皆尊属也”。可以说，太子朱标去世之后，朱棣心里那种不和自己的兄弟争夺皇位的亲情安全网已经破裂，他心中对这位皇太孙，将来的皇位继承人并不认可，所以，在朱元璋驾崩之后，他才开始篡位。

朱棣要进行篡位，自然要拥有一定的权力。他的权力，完全来自朱元璋时代。当初，朱元璋建立明朝后，在南京建都，地距边塞六七千里远，已经失败并且逃到大漠的元朝蒙古残兵败将常常于塞下出没，捕杀吏民，抢夺财物，骚扰边境。因此，对于各边境重要地区，明初皆以皇子坐镇。朱元璋对属下将领非常猜忌，对他自己的骨肉诸子却一千万个放心，下命诸子可以专制国中，各拥精兵数万，并有征调各路军兵的权力。其中，燕王朱棣的军队最为精良，势力也最大，这支本来用于抵御外敌的军队，就将作为他日后用来进行皇位争夺的筹码，为他出生入死。

朱元璋去世以后，朱允炆继位，是为建文帝。建文帝即位后马上接受大臣齐泰、黄子澄的建议，削夺诸藩，先后削除周、湘、代、齐、岷五王，危及朱棣王位。虽然没有马上把矛头指向燕王，但是建文帝

的种种试探性举动都使燕王加强了警惕。

智猪博弈存在的基础，就是双方都无法摆脱共存局面，而且必有一方要付出代价换取双方的利益。而一旦有一方的力量足够打破这种平衡，共存的局面便不复存在，期望值将重新被设定，智猪博弈的局面也随之被破解。

其实，建文帝削藩的行动并不是引起朱棣叛乱夺权的真正原因。早在洪武二十五年（1392年），皇太子朱标薨，朱棣便已动窥位之心。当时，在诸王封国时，一个叫做道衍的和尚（俗家名字姚广孝）就去求见燕王朱棣，说“大王使臣得侍，奉一白帽与大王戴”。“白”加“王”上为皇，与其说这和尚有识皇之眼，不如说朱棣早有不臣之心。朱棣听了之后，一直对这个和尚十分礼遇，并且把他当做心腹，经常和他商量机密要事。

建文帝即位，周王首先被削夺王位，向来就心怀异图的朱棣抓紧时间招兵买马，挑选壮士为卫军，又四处召集异人术士。同年年底，建文君臣已知悉燕王举动不寻常，并采取了一些措施提防朱棣。首先，建文帝以防备北边蒙古为名，派武将戍守开平，并下令调征燕王所属卫兵出塞，派人随时就地侦伺这位王爷的动静。同时，朱棣的大舅子徐辉祖（功臣徐达之子）常常把从妹妹那里打听来的燕王信息密禀于建文帝，十分受建文帝的信任，被加封为太子太傅，与李景隆一起统管军队，随时准备发动图燕之举。

建文元年七月，建文帝派人逮捕燕王手下的官员于谅、周铎至京杀头，并下诏谴责朱棣。为了争取时间，朱棣装疯，于北平市井中狂呼乱走，夺人酒食胡吃海塞，胡言乱语，躺在地上打滚叫骂，一整天一整天地假装不省人事。张芮、谢贵入王府“探病”，盛夏暑天，看见朱棣披着大棉被在一个大火炉子前“烤火”，连连摇头大呼：“冻死我了！”张谢两人密奏，建文帝等人还真有些信以为真。幸亏有燕王长史葛诚为内应，密报朱棣即将举兵。兵部尚书齐泰确也当机立断，马上发符遣使，命有司迅速前往北平，逮捕燕王府邸内相关人等，并密令

张芮、谢贵等人相机行事；同时，又密敕北平都指挥使张信，因其一直为燕王亲任，命他亲自逮捕朱棣。这一行动泄露，最终导致了朱棣率兵造反，前后历经三年多，终于打下了明朝的都城南京，建文帝不知生死，朱棣终于夺取了皇位，成了号令天下的皇帝。

朱棣走上皇位的道路，是从他多年经营的实力中得来的，没有什么过于精巧的策略和十分奇妙的招式，但是他就是这样成功了。这也可以理解成为智猪博弈的一种情况，那就是在双方实力不均衡的情况下，由强势的一方打破这个困境。其博弈形式如下：

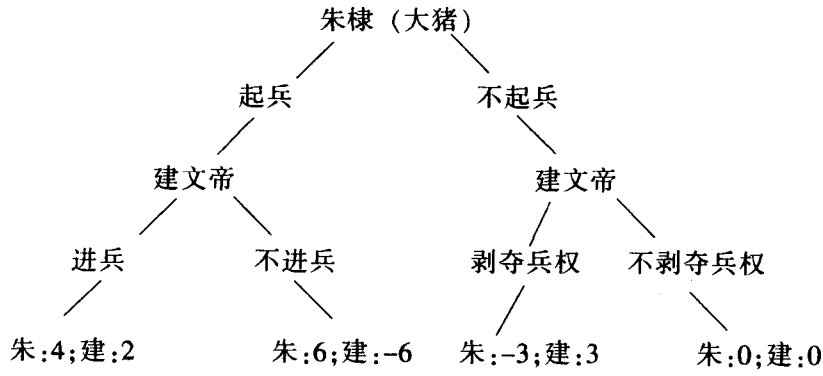


图 2-4：削藩与叛乱

从上面的矩阵看来，朱棣起兵和建文帝进兵就成了博弈中的优势策略，就是二者的直接对抗，而在智猪的博弈中，大猪有实力的优势，而朱棣是头大猪，所以他能够在这场战争中取胜。

他人的冒失即福音

在智猪定律中，小猪最好的策略就是等待，因为小猪如果主动出击，去按按钮，只会得不偿失；等大猪按按钮，小猪捉住机会分一杯羹，实际上就是趁火打劫，这在合作性博弈中无疑是应该双赢的均衡。但是，在实际的博弈中，对抗性的博弈屡见不鲜，由于双方情况千变万化，弱势一方如果墨守成规，胶柱鼓瑟，只能使自己坐失良机。因此，真正的博弈高手，绝对是捕捉时机的高手，根据实际形势的变化，而灵活地选择自己的策略。在我国历史上很多以少胜多、以弱胜强的对抗性博弈中，智猪策略的选择与放弃，就深深地体现了我国古人在博弈中的杰出智慧。

前秦与东晋的淝水之战，是一场典型的小猪与大猪之间的博弈。东晋十六国时期，前秦在统一北方后，不断向南扩张，在攻占东晋梁、益 (约今陕西南部及四川) 二州后，继占襄阳、彭城等地，急欲灭亡东晋，统一天下。

秦建元十九年 (晋太元八年，383 年) 七月，秦王苻坚自恃国强兵众，不听群臣劝阻，下诏伐晋，在政权所及范围内征兵调粮，并作如下部署：命丞相、征南大将军苻融督统步骑二十五万为前锋，直趋寿阳 (今安徽寿县)；命幽州、冀州所征兵员向彭城 (今江苏徐州) 集结；命姚苌督梁、益之师，顺江而下；苻坚亲率主力大军由长安出发，经项城 (今河南沈丘) 趋寿阳。几路大军，合计约百余万人，“东西万里，水陆并进”，大有席卷江南，一举扫平东晋之势。

面对前秦军队的攻势，东晋也作了下列防御部署：丞相谢安居中调度；桓冲都督长江中游巴东、江陵等地武装力量，控扼上游；谢石为征讨大都督，谢玄为前锋都督，率北府兵八万赴淮南迎击秦军主力。这年 10 月 18 日，符坚之弟符融率秦前锋部队攻占了寿阳，俘虏晋军

守将徐元喜。与此同时，秦军慕容垂部攻占了郧城（今湖北郧县）。奉命率水军驰援寿阳的胡彬在半路上得知寿阳已被苻融攻破，便退守硖石（今安徽凤台西南），等待与谢石、谢玄的大军会合，苻融又率军攻打硖石。苻融部将梁成率兵五万进攻洛涧（在今安徽淮南东），截断淮河交通，阻断了胡彬的退路。胡彬粮草用尽，难以支撑，写信向谢石告急，但送信的晋兵被秦兵捉住，此信落在苻融手里。

苻融立刻向苻坚报告了晋军兵少，粮草缺乏的情况，建议迅速起兵，以防晋军逃遁。苻坚得报，把大军留在项城，亲率八千骑兵疾趋寿阳，并派晋降将朱序到晋营劝降。不想朱序一心向晋，反将秦军情况密告谢石，并建议趁秦军尚未集中，迅速发起反攻，击败其前锋。谢石采纳其建议，命谢玄派猛将刘牢之率五千精骑，夜渡洛涧，袭击梁成大营，一举歼敌一万五千余人，斩梁成等十员大将。晋军士气大振，乘胜直逼淝水东岸。

此时，苻坚登寿阳城头，望见晋军布阵严整，见城外八公山上，于秋风中起伏的草木，以为是东晋之伏兵，始有惧色。由于秦军逼淝水而阵，晋军不得渡河，谢玄便派人至秦方要求秦军后撤一段距离，以便晋军渡河决战。苻坚心存幻想，企图待晋军半渡，一举战而胜之，所以答应了这个要求。不料，秦军此时已军心不稳，一听后撤的命令，便借机奔退，由此而不可遏止。朱序等人又在阵后大喊：“秦军败矣！”秦军后队不明前方战情，均信以为真，于是争相奔溃，全线大乱。晋军乘势追杀，大获全胜，苻融战殁，苻坚狼狈逃归，损失惨重。淝水之战以后，北方重新陷入动荡纷乱的局面，苻坚在两年以后也被其他部落首领杀害。

智猪博弈能否从合作性博弈转化为对抗性博弈？看起来似乎不可能，但是在实际情况中，因为双方期望值的变化，从合作走向对抗的对局数不胜数，在这种形势下，就再也不能死守着智猪博弈原有的原则，而是要积极变换策略迎接挑战。

淝水之战，前秦实力强大，东晋相对弱小，如果完全照搬智猪博

弈策略，小猪傻乎乎地等大猪出牌的话，那只有让人一口口地吃掉。因为在智猪博弈中，大小猪有共同的目标，即食槽中的食物，也就是说他们的博弈，是一种利益的分配如何达到均衡，而不是一场你死我活的斗争。前秦与东晋的淝水之战，是谁吃掉谁的问题，因此，被动消极的等待是不合时宜的。东晋能够取得胜利，一方面是博弈一方前秦的冒失；另一方面是靠东晋突破囚徒困境，主动选择最佳时机，把握了主动权。

如果仔细计算双方的力量，淝水之战实际上是一场势均力敌的博弈。双方的实力是相当的，与其说是以少胜多，还不如说是一场综合实力旗鼓相当的博弈。

首先，从双方实际参战的力量对比看，史料声称前秦有百万之众，但作为一个刚刚从长期战乱中统一的北方政权，这可能是史学家吹嘘的成分居多，即使有，苻坚也不可能全部征调伐晋，至少要留一些驻守各地重镇。更重要的是，这虚数百万也没有全部赶赴前线，苻坚到彭城时，凉州、幽冀、蜀汉之兵均未到达淮淝一带，后续部队凉州兵才到达咸阳，西路的蜀汉兵刚刚顺江而下，东路的幽冀兵才到达彭城，兵力极其分散。当时集结在淮淝一带的军队，是苻坚的弟弟苻融率领的三十万大军，他们也没有全部投入战斗，而被分布在西至郧城、东至洛涧五百余里长的战线上。驻扎在寿阳及其附近的军队，充其量不过十万，加上苻坚从项城带来的“轻骑八千”，也不过十多万人。正因为寿阳一带兵力不多，苻坚才会在看到晋军严整的阵容时，面有惧色，产生草木皆兵之感。晋军八万，除刘牢之所率五千人进军洛涧外，均参加了战斗。当时，晋军在长江中游地区布置的兵力，本来就较雄厚，再加上新投入的八万，因此当秦晋双方沿长江中游至淮水一线交战的时候，晋方在前线至少有二十万以上的兵力。所以，从战略全局上说，前秦的军队要远远多于东晋，但就淝水之战的战役来说，前秦的兵力并不占优势。

其次，从内部稳定团结的凝聚力来说，前秦远远不如东晋。前秦

的苻坚是一个难得的治国安邦之才，他花费了三十余年的时间统一了北方，初步实现了民族融合，因此，他急欲实现全国统一。但这时候，全国统一的条件还不成熟。前秦刚刚灭掉鲜卑族建立的前燕和羌族建立的西秦，在长期战争之后，士兵厌战，百姓渴望休养，所以，忠于前秦的大臣都反对。而由于苻坚对投降的其他部落的贵族势力过于宽容，他们的实力并没有受到多大损失。

怀有二心的前燕宗室将军幕容垂和羌帅贵族姚苌，都希望苻坚伐晋失败，以便趁机恢复故国的统治，所以竭力怂恿苻坚南伐。苻坚在君臣认识不一的情况下，下达了进攻东晋的命令。而东晋孝武帝虽然昏庸，但其宰相谢安是很有名望的政治家。在前秦大军压境的情况下，内部矛盾得到缓和，出现了上下齐心、同仇敌忾的局面。

再次，从战略战术上说，战争之初，苻坚犯了轻敌的毛病；在攻占寿阳之后，看到敌军军容严整，又犹豫不前，犯了畏敌的情绪；而且派朱序劝降，无异放虎归山，将自己的虚实全部暴露在敌人面前；最后，听信敌人之言，盲目后退，自乱阵脚。反观东晋部署，谢石从朱序处掌握敌情之后，立即改变原来坚守不战以待秦军师老兵疲的作战方案，转守为攻，沿淮河西上，与秦军夹水而阵。针对秦军上下离心，士兵厌战和苻坚急于决战的心理，派人至秦营，要求秦军稍微从淝水边后撤一点距离，以让晋军渡河决战，诱使秦军乱了阵脚。朱序在阵后大呼秦军败了，晋军及时抢渡猛攻。秦军大溃，自相践踏，死者不计其数，晋军乘胜追击，取得战争胜利。从局部的战术上来说，晋军又是技高一筹，其博弈矩阵如下：

前秦（大）＼东晋	进攻	等待
进攻	5 5	6 0
等待	-2 8	0 0

图 2-5：淝水之战策略图

由上面的矩阵图看来，等待是他们各自的优势策略，因为东晋这只小猪等待的话，他可以找到攻击大猪的弱点；而如果前秦这只大猪通过等待，整顿自己的内部，使自己真正强大了，东晋就会被他一口吃掉，而战争的结果正好说明了这点。

淝水之战，晋军的胜利与其说是凭借自己雄厚的实力，还不如说是前秦苻坚的冒失，使东晋政权又苟延残喘了几十年。如果从前秦的角度来说，他采用智猪博弈策略来进行这场战斗，可能会处于不败之地，因为他本钱厚，能够承受损失。但由于自身的失策，使他最后的决战演变成斗鸡博弈。前秦的实力远远超过东晋，但他最大的弱点是多民族凑合在一起，自身还没有融合成铁板一块，其他各民族的贵族都是想借机摆脱苻坚，自立山头。而苻坚最信任的大臣王猛已经去世，苻坚刚刚实现北方的统一，自大的心理，使他没有看到己方致命的弱点。

博弈过程中，前秦战线过长，部署不当，各部步调不一，没有形成合力，使他兵力雄厚的优势没有发挥出来。这一系列的错误，使秦军处于一种输不起的地步。最后两军淝水决战，这就好比两只实力相当的斗鸡，相互之间正在虎视眈眈地对峙，一只掉头，把薄弱的腹部暴露在对手面前，被对手狠命一啄，乘势一脚，踢得个屁滚尿流。如果真的是两只斗鸡，输的还可卷土重来。可前秦那么多野心家在等着重新崛起，他是一只输不起的斗鸡。一旦失利，贵族势力又重新脱离，瓜分了这只胸口上还淌着血的“大猪”。

静坐也有效率

坐享其成这个词对个人生活态度来说，就是懒惰的代名词，但在博弈论看来，这却是智猪博弈中小猪的严格优势策略，用通俗的话说就是小猪静坐也有效率。作为一个博弈策略，在我国历史上被广泛应用。

战国时期，各诸侯国之间经常互相攻打，有一年，魏国攻打中山国，魏文侯要向赵国借路。赵国国王赵烈侯（即赵籍）想拒绝魏文侯借路的要求，因为认为自己国家没有获得利益。大臣赵利知道了，便赶忙劝说："魏国攻打中山国，如果不能胜，也必然消耗重大，使国力疲惫，减轻了对我国的威胁。魏军如果消灭了中山国，由于我们赵国居中，他们想保留中山国的土地，就还要问问我们赵国同意不同意，我们不同意，他们就很难得到。"

赵利见赵烈侯还在犹豫，便进一步说道："大王还犹豫什么？这件事受损失的是魏国，到头来，获得中山国土地，坐享其成的是我们赵国。因此借路一事，必须答应，这对我们有利无害。"赵利见赵王面带喜悦之色，便又急忙补充说："答应是答应，但不要高兴地答应，而要装做很为难的样子，如果魏国觉察出我们的用心，就会把攻打中山国的计划取消。要装成无可奈何的样子，说：'魏赵两国是友邦，为了我们的友好关系，我能不借路吗？'"

从博弈论来分析，赵国与魏国在就中山国的土地进行博弈，魏国当时是大国强国，它要拓展领土，侵略中山国，但要经过赵国，所以要向赵国借路，其目的有两个：一是要赵国帮助魏国；二是要赵国不帮助中山国，这样它就能够很容易地打下中山国。而赵国的博弈是，如果借路，中山国肯定会被打下，这样魏国肯定能够从中获得一些好处的，从而使它变得更强大，但是赵国却能够从这里获得比魏国更多

的好处；如果不借，两国什么也不能得到，收益值都为零。因此，两相比较，借路是赵国的严格优势策略，从事件本身的过程来看，也是魏国的严格优势策略。但是，赵国的优势策略比魏国的强多了，它可以不劳而获，坐享其成，这就是小猪博弈的最生动的说明，从中我们可以看出，赵国具有明显的后动优势。

与此相类似的还有“坐山观虎斗”。“坐山观虎斗”本来是一个寓言故事，现在已经变成了一条成语。故事是这样的：

有一年，韩国跟魏国打仗，打了很久，未分胜负。秦惠王想出兵攻打韩国，从而援助魏国，使魏国获胜。但他在出兵以前想听听大臣们的意见，于是召集大臣们商讨。陈轸就说了一个故事：“有两只老虎为了争一个人而在互相打斗，管庄子（人名）准备刺杀它们，管与（人名）制止他说：‘老虎，是暴戾的动物。人，对它们来说是最好的诱饵。现在两只老虎为争人而打斗，弱的必定会死，强的必定会伤，您等那强虎伤后再刺杀它，那么是一举而得两虎啊。不费刺杀一只老虎的力气，就可以得到杀两只老虎的名声。’管庄子坐了一会儿，然后看看时机已到，就去刺死了那只受伤的大老虎。”

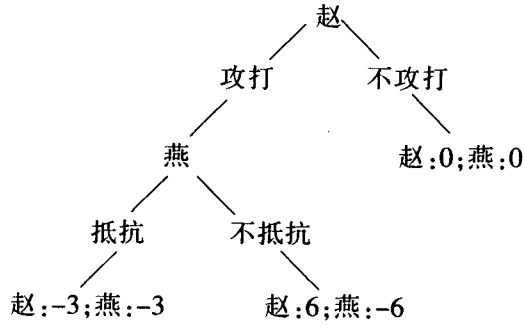
“哦，”秦惠王恍然大悟，“你的意思是说，等魏国与韩国再打一阵子，等到它们两个国家将近一死一伤的时候，再攻打它们，这样就可以同时把它们两国都给灭掉。”结果秦国就假装要出兵韩国，而实际上是按兵不动，而魏国以为秦国已经出兵了，就还加大了进攻的力度，等到魏国再攻了一个月后，韩魏两国都陷于困境，韩国几乎亡国了，而魏国也伤亡过半，国力困顿。

此时的秦惠王再出兵攻打韩国，韩国马上答应割地求和；然后秦再攻打魏国，魏国也没有办法，只好又割地求和。就这样，秦国就做了管庄子。很明显，秦国也是运用了博弈论上的后动优势，也就是小猪的静坐优势策略。

如果说，坐山观虎斗，最后还要花刺半只老虎的力量的话，那么鹬蚌相争的得益者就显得轻松多了，实实在在是举手之劳。赵国将攻

伐燕国，苏代为了燕国就对赵惠王说："刚才我到赵国来，渡过易水，河蚌刚出来晒太阳，刚好给一只鹬看到了，鹬鸟就啄食河蚌的肉，河蚌受痛就合上了它的硬壳，夹住了鹬鸟的长嘴不放。鹬鸟说：'今日不下雨，明日不下雨，就会有死蚌肉吃！'河蚌也对鹬鸟说：'今日你拔不出，明日你拔不出，你就会变成死鹬鸟！'两者谁也不肯相让。渔翁看到了，就把它们都抓回家去了。现在赵准备攻打燕，燕赵肯定会陷于相持战中，这样双方都会因此而削弱。现在我最担心强秦就会成为渔父了。因此我希望大王您好好地考虑一下。"赵惠王说："很好！"于是就停止了攻打燕国的计划。

这里苏代之所以能够劝说成功，就是因为他正确地分析了博弈双方的得失利弊，使赵惠王认为赵国选择攻打燕国是严格的劣势策略，而秦国将会成为智猪而从中坐收渔翁之利。其博弈矩阵如下：



燕赵 \ 秦	等待	攻打
两败俱伤	-3, 3	-6, 6
赵胜	0, 1	-1, 3

图 2-6：静坐战术的优势

从上面的矩阵可以看出，秦国具有后动的优势，只要燕赵发生战争，它就可以获得利益，等待能够壮大自己，威胁别国，进攻就能获得完全的胜利。正是在这种严峻的形式下，苏代才能劝说成功。

智猪博弈除了可以直接运用外，也还可以变化着来用，而在历史上变化着来用的事例更是多得不可胜数。最典型的变化运用就是三十六计中的反间计。

反间计最基本的原理还是智猪博弈，只是其中有间谍而已，它的作用就是挑拨敌方自己内斗，而我方坐收渔翁之利。

战国后期，秦国大举伐赵，赵派李牧抵抗秦国的进攻，结果大败秦国军队。秦国不甘心，又发动了第二次进攻，结果还是给李牧打败。秦国的大将都一筹莫展，但君命难违，又发动了第三次进攻，这次派了秦国名将王翦去了，赵国还是派李牧去抵御，两国相持不下。

这时，秦国人开始想办法了，王翦就使了个反间计。他派人带了很多珍珠宝贝去贿赂赵王的宠臣郭开，郭开受了秦国的贿赂，就到处造谣说李牧、司马尚谋反。赵王半信半疑，但郭开趁机再进谗言，于是赵王就撤了李牧的职并要法办李牧，并由此改用赵葱和颜聚代替李牧、司马尚。

可是李牧不接受赵王的命令，这就更加使赵王相信了郭开的谗言，认为李牧真的要造反了，于是赵王派人暗地里设计抓住了李牧，并杀了李牧，然后废除了司马尚的兵权。这下秦国就毫不畏惧了，大规模进攻赵国，不久就攻下了邯郸，并乘胜进攻，灭了赵国。这真是一个间谍就灭亡了一个国家。

作为理性的人，谁都不愿意自己冒风险而为他人带来利益，如果是这样，智猪博弈便无法形成。

如果能够利用对方的弱点，使之相信他的冒险完全值得，而且可以获得足够的收益，那么智猪博弈就会随着你的意愿形成并且发展了。

赵王自毁长城而葬送了赵国，那么后人是不是就一定会接受教训而使悲剧不再上演了呢？但往往是人心难测，悲剧依然会上演，历史

有时具有惊人的相似。

天启六年（1626年），袁崇焕亲自指挥的宁远保卫战，面对努尔哈赤率领的来势汹汹的十三万八旗铁骑的进犯，小小的宁远城被包围得像铁桶一样密不透风，城墙外面就是黑压压一片的漫山遍野的清军虎狼之兵，当时真有一种“黑云压城城欲摧”的恐怖气氛，而袁崇焕则巍然屹立在宁远的城楼上声嘶力竭地为守城的一万余名将士激励斗志、鼓舞士气，他大声告谕全城军民：置之死地而后生，誓与城池共存亡！

文人出身的袁督师在万分危难之中振臂一呼，一场惨烈的守城血战整整持续了几个昼夜，同仇敌忾的守城将士竟把曾经攻无不克、战无不胜的努尔哈赤十几万大军打得丢盔弃甲，死伤枕籍，大败而归，连努尔哈赤本人也被宁远城中红夷大炮发射的弹片击伤挂彩，后来竟导致其郁郁寡欢患疾而亡。

这是在晚明历史上明朝对后金的战争中一次绝无仅有的大获全胜的军事奇迹，史称“宁远大捷”。这次大捷使明朝朝野人心大为振奋，袁崇焕从此也威镇边关。

后来，皇太极围攻北京，袁崇焕又亲率曾经历过宁远战役洗礼的九千关宁精锐铁骑，从数百里外长途奔袭，驰援京城勤王护驾。在敌众我寡的不利情势下，在广渠门外仓促摆开战场，以一当十，拼死鏖战，与满洲大军展开了阵地对攻，白刃厮杀，冒险侥幸击退了清军发动的首轮凶悍进攻，与围城清军形成了对峙之态，初步化解了京城之围。将士们已经拼尽了全力，人困马乏，临阵伤亡很大，部队已趋强弩之末之势，才算确保了京城的安危。

袁崇焕可以说是处于危势的明王朝延喘的最后一根救命稻草，不出意外，女真人已无力对中原构成大的危胁。可崇祯听信两个从清军营中逃过来的太监的话，认为袁崇焕通敌叛国，然后杀了袁崇焕，这样就中了皇太极的反间之计，自坏长城，几年后清军八旗就踏灭了大明朝。

由此可见，智猪博弈中的小猪静坐就是等待。等待有积极的等待也有消极的等待，消极的等待只能消磨自己的斗志和力量，而积极的等待如果加以很好的变通和利用，就能够在静坐中收到意想不到的效益，这就是博弈的好处。

第三章　斗鸡的尴尬对峙——强者冲突中的进退

战国时代的思想家庄子讲过一个故事，说斗鸡的最高状态，就是好像木鸡一样，面对对手毫无反应，可以吓退对手，也可以麻痹对手。这个故事里面就包含着斗鸡博弈的基本原则，就是让对手错误估计双方的力量对比，从而产生错误的期望，再以自己的实力战胜对手。

博弈的理论有时十分抽象，诸如“蜈蚣博弈”；有时又具体得是生活中常见的游戏，最明显的，就是“斗鸡博弈”。

斗鸡博弈也是博弈论中的一个模型，描述的就是两个强者在对抗冲突的时候，如何能让自己占据优势——这里的优势，并不是简单的吃掉对手或者打垮敌人，而是要力争自己不受伤害，至少是不受大伤害，同时获得收益。

斗鸡博弈是双方都处于一个“势”之下，这个“势”就是互不相让，剑拔弩张的局势。而且，在这种博弈形式中，双方势均力敌，没有出现一边倒的情况，这就好像两个武林高手比拼内功一样，难分高下，而且谁都不能先停止攻击，否则就要被对方一举击溃。换言之，斗鸡博弈有点类似于我们平时所说的“骑虎难下”的局面。

斗鸡博弈之中的关键，就是在双方力量对比相差不大的情况下，如何猜测到对方的对策，从而制定出能够克制对方的策略来获得胜利。如果不能猜测到对方下一步会如何行动，那么只能硬碰硬地进行决斗，这样的话，即使获胜，也要付出极大的代价，这种结果自然是博弈者不愿接受的。

因而，在面对斗鸡博弈的时候，最常用的一种思维，就是经济学里面一再强调的“损失最小化，利益最大化”，围绕着这个根本性的原则，在具体的模式下，进行自己的策略选择，或者和对方达成谅解互不损伤，或者是要两败俱伤，或者是一方失败一方胜利，关键就在于策略的运用和运用策略能为自己带来的利益程度。

风马牛如何相及

在两个强者发生冲突的时候，如何想办法让自己不受损失，在博弈论看来，这就是斗鸡理论的现实应用。所谓斗鸡理论就是实力相当的双方在发生冲突以前需要选择的策略理论，就如两只实力相当的斗鸡，如果它们双方都选择前进，那就只能是两败俱伤；如果一方前进，另一方后退，那么后退的一方就失了面子；如果双方都选择后退，那么双方都失了面子，但都没有损伤。在博弈论上，就出现了一个严格优势策略：一方选择前进，一方选择后退。前进的一方可以获得最大的收益值，而后退的一方也不会损失太大，因为失去面子总比伤痕累累要好得多。我国古人虽然没有学习过博弈论，但这一原理在我国古代历史上早已经得到过很好地应用了，在春秋争霸时期，齐楚两个强国之间的争斗最终就是这样解决的。

当时齐桓公正打着“尊王攘夷”的旗号，首先帮助燕国打败山戎。此后，邢国也遭到另一个部落狄人的侵犯。齐桓公又带着人马去赶跑了狄人，帮助邢国重筑了城墙。接着，狄人又侵犯卫国，齐桓公帮助卫国在黄河南岸重建国都。就因为这几件事，齐桓公的威望就提高了，想做中原霸主的欲望也就更加坚定了。只有南方的楚国（都城在今湖北江陵西北），不但不服齐国，还跟齐国对立起来，要跟齐国比个高低。齐国如果要称霸中原的话，就必须收服楚国，这样，齐楚就形成了斗鸡的局面。楚国在中国南部，向来不和中原诸侯来往。

那时候，中原诸侯把楚国当做“蛮子”看待。但是，楚国人开垦南方的土地，逐步收服了附近的一些部落，慢慢地变成了大国，后来，干脆自称楚王，不把周朝的天子放在眼里。最重要的是，它也不把齐国放在眼里，这就成了齐国称霸中原的最大阻碍。齐楚两国相隔很远，发生战争是比较困难的，但由于上述原因，空间上的距离就被利益上

的交错而拉近了，更何况齐桓公是打着“尊王攘夷”的旗号来实现他的霸主地位的，那么楚国对周天子的不敬，就是对他的不敬，更是对他的一种挑衅，对楚国这一战是必须要打的，至于如何收场，那就要视情况而定了。于是齐国发动了对楚国的进攻。

公元前656年，齐桓公约会了宋、鲁、陈、卫、郑、曹、许七国军队，联合进攻楚国。楚成王得知消息，也集合了人马准备抵抗。但他分析了双方的实力，觉得与齐国直接交战，对楚国并没有好处，甚至不利于楚国的发展，他在心里是极希望齐国退兵的。但如果真要打起来的话，那就只能两败俱伤了，谁也得不到好处。因此他一边积极备战，一边又派了使者去见齐桓公。楚国的使者对齐桓公说：“我们大王叫我来问问，你们齐国在北面，我们楚国在南面，两国素不往来，真的可以说是风马牛不相及。为什么你们的兵马要跑到我们这儿来呢?”楚国使者说得本来是事实，但他却忘了国与国之间的距离不是以空间距离来划分的，而是以利益值来进行衡量的。风马牛是不相及，但“风马牛”的主人却可以相连，发生利害关系。

听了楚国使者这一番话后，管仲立刻反击说：“我们两国虽然相隔很远，但都是周天子封的。当初齐国太公姜尚受封的时候，曾经接受了一个命令：谁要是不服从周天子，齐国就有权去征讨它。你们楚国本来每年向天子进贡包茅（用来滤酒的一种青茅），为什么现在不进贡呢?”管仲话里的潜台词是：不是我们齐国要来攻打你们楚国，而是周天子派我们来征讨你们楚国，所以我们是正义之师，师出有名。齐国真是师出有名吗？不进贡能够成为攻打楚国的理由吗？其实当时诸侯国不向周天子进贡已经是不争的事实，更何况秦国和晋国也不进贡，你齐国为什么不攻打它们呢？从这里我们可以看出管仲话语逻辑上的不周，是一个有很多破绽的理由。

但楚国使者不知是给吓住了还是由于太希望齐国退兵亦或本身口才就不行，竟然说：“没进贡包茅，这是我们的不是，以后一定进贡。”楚国虽然已经承认了错误，但齐国的联军不能就这样撤退，如果

仅凭使者的一句话就撤退了的话，那这场战争的收益值也太小了点吧，并且也太没有面子了。最主要的是斗鸡场上，齐国这只斗鸡还不能接受这样的距离，也还没有到楚国那只斗鸡不能忍受的距离。理所当然齐国会选择斗鸡定律中的继续前进了，这虽然有两败俱伤的可能，但如果不前进，也就不能完全使楚国屈服，所以要获得最理想的未来收益值也就只有冒风险了。正是基于这样的原则和策略，在使者走后，齐国和诸侯联军又拔营前进，一直到达召陵。

二虎相争，必有一伤，如果双方都明白这一点，那么谁都不愿意成为牺牲者。可是更多的时候人们都过于自负，觉得自己会取得胜利，所以，只要把形势说明，让他觉得自己没有稳操胜券的能力，僵持不下的斗鸡博弈就会被化解了。

此时，楚国受到了很大的威胁，再也不能退了，一退的话就要挨宰，再没有原则，也还是只斗鸡呀。因此，楚成王派出了第二个使者，这一次，他派了屈完去探问。

齐桓公为了显示自己的军威，请屈完一起坐上车去看中原来的各路兵马。屈完一看，果然军容整齐，兵强马壮。齐桓公趾高气扬地对屈完说："你瞧瞧，这样强大的兵马，谁能抵挡得了？"齐桓公想以武力来达到不战而屈人之兵的目的，获得前进中斗鸡的最大收益值。其实齐桓公也给屈完提供了一个信息：我们也不想跟你们楚国打仗，但你们的行为太不尊重我了，现在你们得给我一点赔偿，至于如何赔，那就看你们的行动了。

屈完正是看穿了齐桓公这一点，说："君侯协助天子，扶助弱小，讲究道义，那样人家才会真心真意地佩服你。要是光凭借武力使人屈服的话，那么，我们楚国虽然国力不强，但是却可以用方城（楚国所筑的长城，在今河南方城北至泌阳东北）做城墙，用汉水做壕沟。您就是再多带些人马来，也未必能打得进去。"屈完的潜台词是：楚国不是吓大的，你们有实力，我们的实力也不比你们差，真要打起来，你们也未必就能够沾多大的光，你们想到楚国来占便宜，那是打错了算

盘，大家如果好好谈的话，那还有和平解决的希望。当然这是以楚国真正的国力来说话的，这在博弈论中，也是运用话语威胁或声明的策略，可谓针锋相对，不卑不亢。

齐桓公听屈完说得挺强硬，心里有点不高兴，可是他估计真要打起来也未必能轻易打败楚国，到时还会陷于两难的境地：进，需要投入更多的人力财力；退，那就是前功尽弃，尽遭天下人耻笑。如是那样的话就会使齐国损失更大，那才真叫偷鸡不成反蚀一把米了。而且现在楚国已经认了错，答应进贡包茅，这已算有了足够的面子了，更何况还在楚国的边境内跟楚国订立盟约，这几乎就在说楚国承认了齐国霸主地位一样了。因此，中原八国诸侯和楚国一起在召陵订立了盟约，楚国表面上承认了齐国的霸主地位，然后各诸侯国退兵回国去了。

在齐楚两国的争霸中，两只斗鸡之所以选择了一进一退的严格优势策略，是因为齐这只斗鸡要比楚国这只斗鸡稍稍的要强大些，因为它带有七国联军，国力和军力都稍占了优势，但不是绝对的优势，这也是后来签订和约的根本原因。在这场博弈中，楚国虽然认错了，失去了面子，但也不是失去了很多，更何况保全了国家，这正是两害相较取其轻；齐国也得到了形式上的收益值——楚国表面上承认了它的霸主地位。它们的博弈树如下：

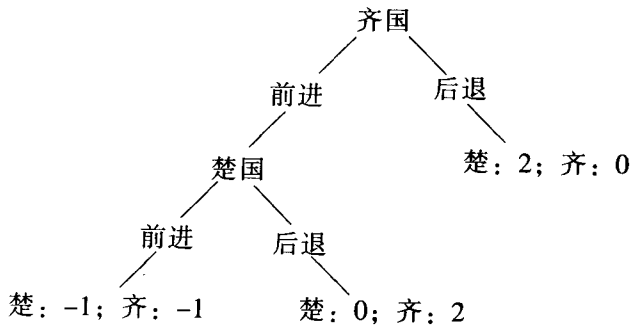


图 3-1：齐楚之间的斗争

由此我们可以看出，在现实中运用博弈论中的斗鸡定律，是要遵循一定条件和规则的。哪一只斗鸡前进，哪一只斗鸡后退，不是谁先说就听谁的，而是要进行实力的比较，谁稍微强大，谁就有更多的前进机会；但这种前进并不是没有限制的，而是有一定的规则的，那就是前进和后退都是有一定的距离的，而且这个距离是两只斗鸡都能够接受的，一旦超过了这个界限，只要有一只斗鸡接受不了，那么斗鸡定律中的严格优势策略也就不复存在了。

调查要用低姿态

两只斗鸡在斗鸡场上要作出严格优势策略的选择，有时并不是一开始就作出这样的选择的，而是要通过反复的试探，甚至是激烈的争斗后才会作出严格优势策略的选择，一方前进，一方后退，也是符合斗鸡定律的。因为哪一方前进，不是由两只斗鸡的主观愿望决定的，而是由双方的实力预测所决定的。当两方都无法完全预测双方实力强弱的话，那就只能通过试探才能知道了，当然这种试探是要付出相当大的代价的。在社会历史中，以这种形式运用斗鸡定律却比直接选用严格优势策略的形式要常见得多，这可能是由人有复杂思维和更多的欲望所决定的吧。春秋后期，吴越之间的抗衡就属于这种情况。

公元前 496 年越王允常病死，他的儿子句践继位。吴王阖闾想趁越国新丧国君，人心不稳的机会，彻底打败和灭亡越国，于是起兵攻打越国。吴越两军在檇李（今浙江嘉兴南）展开了激战。吴国的军队阵列整齐严肃，越王句践派敢死队冲锋失败，就改用罪人在阵前集体自杀，吸引吴军的注意力，然后趁机突袭吴军。越将灵姑浮挥戈刺伤吴王阖闾，吴军败退，阖闾死于途中，其子夫差继位。在这场战争的博弈中，越国这只斗鸡就进行了力量的试探，当它觉得吴国这只斗鸡很强大时，觉得如果硬拼的话，要么两败俱伤，要么会被吴国打败。

但是此时吴国却没有给越国这只斗鸡留下选择后退的机会，因此单方面的被打败以致灭亡这是越国的劣势策略，所以越国只有选择进攻。但进攻又有硬拼和智取的选择，而只要能够智取，谁都不会去选择硬拼，当然，吴国的君臣也并非任人耍弄的孩童，一般的方法是起不到智取的作用的，何况它军中还有一个伍子胥呢，因此，一切的计谋都要能够一时让吴国人无法看穿，才能够得逞。于是越国选择了让敌人在阵前因吃惊而分心的策略，让本国的死罪犯人在阵前集体自杀，这可是前无古人后无来者的策略（这策略只能用一次），以至使吴国人大为吃惊，伍子胥也猜不透越王葫芦里究竟卖的是什么药。

可就在他们惊疑之际，越国的军队已经杀向了他们，吴国人因分心而被越国军队杀了个措手不及，结果大败。吴王阖闾真是偷鸡不成反蚀了一把米。总而言之，两只斗鸡都向前时，那就是比拼力量和智慧的时候了，在战争中就更是如此。这里它们的博弈矩阵为：

		越国：进攻	越国：后退
吴国	进攻	−3, −3	−6, 6
	后退	6, 0	0, 0

图 3-2：吴越的外交关系

从矩阵中我们可以看出，在当时越国是没有后退的余地的，但因为当时越国主动进攻的条件还不具备，这其实也把越国置于绝地，因此也就更会想办法来保存自己，也由此变不利条件为有利条件，从而大败了吴国。

阖闾临终之前，嘱托儿子夫差一定要为他报仇而灭掉越国，吴越

之间的争斗变成了两国之间的仇杀。夫差为报杀父之仇，于是励精图治。他害怕自己忘记了报仇的遗命，所以就派专人侍立宫门，每逢夫差出入，便发问："夫差，越王杀害你父亲的仇恨你忘掉了吗？"夫差则回答："是，不敢忘！"还叫伍子胥和另一个大臣伯嚭（音 pǐ）操练兵马，准备攻打越国。

过了两年，吴王夫差亲自率领大军去攻打越国。当时越国有两个很能干的大夫，一个叫文种，一个叫范蠡（音 lí）。范蠡对句践说："吴国练兵快三年了。这回决心报仇，来势凶猛。咱们不如守住城，不要跟他们作战。"范蠡对吴国实力的预测是正确的，这也是在分析自己实力的基础上而得出的正确结论。可是句践不同意，也派大军去跟吴国人拼个死活。两只斗鸡就这样拼上了。两国的军队在夫椒（太湖一带的古山名）进行了决战，越军果然大败。越王句践仅剩五千人，被吴军包围在会稽山上。越王句践一筹莫展，后来范蠡劝他向吴王求和。文种、范蠡最终说服了句践忍辱图存，厚赂吴王夫差的宠臣伯嚭，向吴王求和。越王派文种到吴营求和，文种首先承认了越国的错误，并说明了越王求和的意向。此时吴王有两种选择：答应或不答应。而文种也分析了吴王的两种选择，如果吴王答应了越国的请求，越国的一切珍珠宝贝和美人都属于吴王，并且越国向吴国称臣，而且吴国也不用再损失军队了，这是给出了答应的收益值；如果吴王不答应的话，越王将采用玉石俱焚的策略，毁掉一切珍珠宝贝，杀死所有的美人，然后与吴国血战到底，拼个鱼死网破，这是不答应的惩罚。

从现实收益值来看，答应是优势策略，更何况还有一个伯嚭在为越王说好话，所以吴王想同意越国的请求。但吴相国伍子胥表示反对，他举夏代少康中兴的故事，劝告吴王，消灭越国，以绝后患。伍子胥是在分析了双方的实力和比较了现实收益值与未来收益值的差别的基础上来进行劝告的。可惜吴太宰伯嚭既贪图越王句践的财物，又嫉妒相国伍子胥的功劳，极力怂恿吴王答应越国的请求。吴王夫差终于允许求和。这里的博弈矩阵又变为：

		越国：进攻	越国：后退求和
吴国：进攻		−6 2	−6 6
吴国：答应求和		6 0	3 3

图 3-3：越国策略选择

从以上矩阵来看，吴国答应求和而越国进攻是不存在的，而吴国已经进攻了，越国后退求和也不大可能发生，因为求和没有意义了。因此，在剩下的两种情况中，吴国进攻，而越国抵抗，吴国可以获得两个收益值，即得到了土地，但失去了珍珠宝贝和其他钱财。相比之下，求和就成了他们的优势策略了，各获得了三个收益值，即吴国得到了它想要的，而越国保存了自己不被灭掉。

但吴王夫差是为父报仇才发动对越国的战争的，现在如果没有一点报仇的表现的话，那他对死去的父亲和全吴国的老百姓都无法交待，因此他必须要让曾经打败他的父亲的句践付出沉重的代价。于是他也给求和加上了自己的条件，那就是越国不仅无条件地臣服于吴国，还要句践到吴国做三年奴隶。句践为了越国不被灭掉，只好带着范蠡来到吴国当马夫。每天早上喂马擦车，以备夫差打猎、游玩；晚上栖身于石屋，守在阖闾的坟旁，期待三年一过，重返越国。最使句践君臣提心吊胆的是伍子胥，他常常劝吴王杀掉句践。因此，句践必须装出万分忠于吴王的样子，而且不能让吴王发觉有半点矫揉造作。范蠡为此煞费苦心，他听到夫差病了，就劝说句践去尝吴王的尿来为吴王确诊病情，以感动夫差。这着收到了成效，夫差误以为句践已经屈服了，就按约放句践回国了。

战国时代的思想家庄子讲过一个故事，说斗鸡的最高状态，就是好像木鸡一样，面对对手毫无反应，可以吓退对手，也可以麻痹对手。这个故事里面就包含着斗鸡博弈的基本原则，就是让对手错误估计双方的力量对比，从而产生错误的期望，再以自己的实力战胜对手。

句践在吴国受到了奇耻大辱，岂有不报之理，他心里恨不得立即就把夫差千刀万剐。但苦于国家力量不够，所以回国后，他很怕被眼前的安逸消磨了志气，从而身边总放着一个苦胆，坐卧饮食不忘先尝苦胆，借以牢记会稽之辱。范蠡为句践制定了一套保民、富国、强兵的方针。句践亲自耕田，夫人亲自织布，食不加肉，衣不重彩，礼贤下士，赈贫恤死，深得民心，越国很快富了起来。在斗鸡定律看来，这是在增加自身的实力，以便在前进中增加更多的筹码。

而相反，吴王夫差因胜利而骄傲自满，为了让他更加骄奢腐化，文种劝说句践向吴王进贡美女。越王句践派人专门物色最美的女子，结果在苎罗山上找到一个名叫西施的美人，句践就派范蠡把西施献给夫差。西施到吴国后就与奸佞太宰伯嚭一唱一和，设计让吴王杀害了忠诚的相国伍子胥，这为越国除掉了心腹大患，也报了越王的一口郁闷之气，从此吴国的政治日趋腐败。吴王夫差看不到越国是自己的心腹之患，一心想北上争霸。公元前 483 年，他乘齐景公新死之机，伐齐，在艾陵打败齐军。公元前 482 年，吴王夫差通知中原诸侯到黄池（今河南封丘县西南）开会。会上，吴晋两国争当盟主，结果歃血时，先吴后晋，鲁、邾等小国也分别“赋于吴八百乘”和“六百乘”（《国语·楚语》）。所有这一系列胜利，更加让吴王忘乎所以，也进一步加速了他的灭亡。就在吴王夫差参加黄池之会的时候，越王句践率兵攻进吴都，俘虏了太子友。夫差闻讯后，急忙从北方撤军回国。

吴军长途跋涉，疲劳不堪，无法抵抗越军的进攻，夫差只得派伯嚭携带礼物去越国求和。越王句践估计眼下还不能灭掉吴国，就答应同吴国讲和。为了灭吴，句践可以说是处心积虑，这里他又施了一着欲擒故纵的好戏，故意给后退的斗鸡留一点面子，使夫差不至于鱼死

网破，也使他有继续享乐的理由，从而一点一点来消灭吴国。

就在夫差还没有从温柔乡中醒过来的时候，四年后，越国再次进攻吴国，两国军队在笠泽进行了一场大战，结果吴国大败，越国军队将夫差包围在姑苏山上。吴王派公孙雄向越王句践求和。句践想答应，范蠡说："过去天意叫吴国灭掉越国，可吴国偏偏不干；现在天意叫越国灭掉吴国，难道大王也要违背天意吗？"吴使闻听泪如雨下。句践就说："请夫差迁到甬江以东，让他管理一百户人家。"夫差羞愧交集，感到无颜再见地下的伍子胥，就蒙面自杀了，吴国就此灭亡。

夫差的死，从他自身来看，是他骄傲自大，低估了越王的实力，从而盲目乐观高估了自己，以至于在越国君臣的蓄谋已久的算计下倒在了自己的刀下。以现在的眼光来看，越国君臣就是在蓄意谋杀，但从斗鸡定律来看，两只斗鸡如果有一方算错了自己和对方的实力，那就会作出错误的决断，从而使自己付出沉重的代价。吴王正是这样的一只斗鸡，所以倒下的只能是他。

寡头决战三步走

在斗鸡场上，两只斗鸡如果实力相差很大的话，实力强大的斗鸡理所当然地会选择进攻，也就是前进，而实力弱小的自然会后退，后退是实力弱小一方的严格优势策略。但是，如果弱小的斗鸡后退就失去了生存的机会的话，那弱小一方也会前进，放手一搏。在人类社会里，特别是在弱肉强食的时期，弱小者即使选择后退甚至是逃跑，也未必就能够生存，所以在这种前提下，斗鸡再弱小，也得去斗，这不免自取灭亡，但总比任人宰割要强得多。而人与鸡最大的不同就是人有智慧，而且智慧还有差别，智慧高的就比智慧低的会更有竞争力，智慧在一定程度上也就是一种力量。所以实力的大小不是绝对的，而是变化的。曹操在官渡之战中战胜袁绍就是斗鸡定律的变化和运用。

东汉末年，天下大乱，军阀混战，中国社会进入弱肉强食的时期。此时，袁绍的实力最强，统治的地盘也就最大，而当时曹操只是刚兴起的一个小军阀，地盘也不大，所以袁绍根本就没有把他放在眼里。但是当曹操把刘备打得落花流水，刘备逃命到邺城（冀州的治所，在今河北临漳西南）时，袁绍才感到曹操的威胁，认为他是个强大的敌人，由此决心进攻许都。

这时的曹操势力仍然比袁绍弱小，但也并不是一只任人宰割的小鸡，而此时的许都的力量已经比袁绍的谋士田丰劝袁绍攻打许都时强了许多，因此这时候田丰不赞成马上进攻许都。他说："现在许都已经不是空虚的了，怎么还能去袭击呢?！曹操兵马虽然少，但是他善于用兵，变化多端，可不能小看他。我看还是作长期的打算。"田丰正确地估计了曹操这只斗鸡的实力，但他却不能决定斗鸡是否前进，而袁绍才是决定是否前进的斗鸡，但他却忽略了曹操的智慧力量，只以现实的人数力量为依据，从而作出鲁莽前进的决定，由此成全了曹操的成功。

袁绍没有听田丰的话，田丰一再劝谏，袁绍反而认为他扰乱了军心，于是就把他关进了监狱；然后他向各州郡发出文书，声讨曹操。在这里，田丰也有失策的地方，他虽然正确地估计了曹操的力量，但却对自身的信心不够，从而没能想到更好的办法来对付曹操，而一味地保守，当然就得不到袁绍的赏识了。公元 200 年，袁绍集中了十万精兵，派沮授为监军，从邺城出发进兵黎阳（今河南浚县）。他先派大将颜良渡过黄河，进攻白马（今河南滑县）。

这时候，曹操早已率领兵马回到官渡，在这场战争的博弈中，他可以选择退却或是逃跑，但这样的话，他就会被袁绍消灭，这明显是他的劣势策略；还有就是选择前进，与袁绍放手一搏，这样有两种结果，一是被袁绍消灭，二是打败袁绍从而壮大自己。这里还存在打败袁绍的可能，这就是未来收益值，有未来收益值，就存在博弈的动力，此时向前攻击就成了他的优势策略。当听到白马被围时，曹操准备亲

自去救，他认为这正是鼓励士气的时候。但他的谋士荀彧却劝他说："敌人兵多，我们人少，不能跟他硬拼。不如分一部分人马往西在延津（在今河南延津西北）一带假装渡河，把袁军主力引到西边。我们就派一支轻骑兵到白马，打他个措手不及。"曹操采纳了荀彧的意见，来个声东击西。袁绍听说曹操要在延津渡河，果然派大军来堵截。哪知道曹操已经亲自带领一支轻骑兵袭击白马。包围白马的袁军大将颜良没防备，被曹军杀得大败。颜良被杀，白马之围也解除了。正是这种分散敌人兵力的策略，曹操这只斗鸡对袁绍的实力进行了侧面的试探，结果是袁绍并不如他表面上那样强大，曹操取得了官渡之战的前期胜利，大大地鼓舞了士气，为后面的胜利打下了基础。

袁绍一听曹操救了白马，气得一蹦三尺高。袁绍又气又急，马上下令全军渡河追击曹军。当时监军沮授劝袁绍把主力留在延津南面，分一部分兵力出击。但是袁绍不听沮授劝告，派大将文丑率领五六千骑兵打先锋。这时候，曹操从白马向官渡撤退。听说袁军来追，就把六百名骑兵埋伏在延津南坡，叫兵士解下马鞍，让马在山坡下溜达，把武器盔甲丢得满地都是。很明显，如果按照沮授的建议，曹操是没有这样的设计机会的，这真是人急智穷，曹操将要实现他的第二次胜利了。

文丑的骑兵赶到南坡，正好看见曹操所设计的样子，认为曹军已经逃远了，就叫兵士收拾那丢在地上的武器。就在此时，曹操一声令下，六百名伏兵一跃而出冲杀过来。袁军大惊，来不及抵抗，就被杀得七零八落，文丑也当场被杀了，曹操取得了官渡之战中的第二场胜利。这两场胜利都是以少胜多，大大地鼓舞了士气，为全面打败袁绍拉开了序幕。但此时的袁绍还没有看清自己的实力和对手的实力，在博弈论看来，这完全是一场信息不对称的博弈，而在这种博弈中，完全掌握信息的一方就占有明显的优势了，而袁绍完全就像一个在黑暗中行走的莽汉，失败已经在前面等着他了。

在斗鸡博弈中，对双方实力信息的估计与预测是非常重要的，如

果一方掌握了另一方的信息，形成一种不对称的信息博弈，那么掌握信息并对双方实力作出正确预测的一方将获得胜利。

两场仗打下来，袁绍一点好处都没有捞到，还损失了手下的颜良、文丑两员大将，袁军士气低落。但是袁绍这个莽汉岂肯罢休，大有不达目的不罢休之势，所以一定要追击曹操，打败曹操才甘心。在这种情况下，监军沮授第二次劝阻说："我们尽管人多，但不像曹军那么勇猛；曹军虽然勇猛，可是粮食没有我们多。所以我们还是在这里坚守，等曹军粮草用完了，他们自然会退兵。"这是一种后备而动的策略，如果实施的话，曹操要打赢官渡之战恐怕还有相当大的难度，甚至被袁绍打败以致吞并，可惜历史只有前进的脚步，没有后退的还原点，英雄永远定格在成功与失败的历史宿命中。

袁绍再一次没听沮授劝告，命令将士继续进军，一直赶到官渡，才扎下营寨。曹操的人马也早已回到官渡，布置好阵势，坚守营垒，两军打起了持久战。在这种情况下，双方的博弈形式又发生了改变，出现了双方进攻，一攻一守，只守不攻三种形式。双方对攻，曹操人少，不利；如果曹操进攻的话，袁绍人多，袁绍获利，这是曹操最不愿意的；如果袁绍进攻，曹操想办法杀伤袁绍的兵力，曹操获利，这是他所期望的，因此，也是曹操的优势策略；而只守不攻的话，那就是实力的对耗，表面上双方都没有损伤，但在战争中，实力弱的一方是处于不利的境地中的。这是斗鸡定律中的双方都选择后退，但收益值并没有像在定律中所预测的那样双方都没有面子，而是不对等的，弱者的收益值更小。但此时的袁绍依然不知道自己的优势策略是什么，所以还在选用自己的劣势策略。

袁绍看到曹军守住营垒，就吩咐兵士在曹营外面堆起土山，筑起高台，让兵士们在高台上居高临下向曹营射箭。曹军只得用盾牌遮住身子，在军营里走动。袁军消耗了弓箭却一无所获，但也让曹操的军队很是害怕，所以长此以往，曹操这一方就会动摇军心，因此，曹操必须得想办法解决这个问题。曹操跟谋士们一商量，设计了一种霹雳

车。这种车上安装着机钮，兵士们扳动机钮，把十几斤重的石头发出去，打塌了袁军的高台，许多袁军兵士被打得头破血流。

就这样，双方在官渡相持了一个多月，而这样实力弱的一方的损失就暴露出来了。曹军粮食越来越少，曹操眼看就要支持不住了，写信到许都告诉荀彧，准备退兵。荀彧回信，劝曹操无论如何要坚持下去，但如果真的没有粮草，想要坚持也坚持不了。

这时候，战争的转机来了，袁绍不重用的谋士许攸来到曹操的大营。真是细节决定成败，就因为袁绍把许攸狠狠地骂了一顿，结果许攸就转投曹操了，这是官渡之战中最关键的一个人，就因为他，袁绍想后悔都来不及。他向曹操献计烧掉了袁绍在乌巢的军粮，结果正在官渡的袁军将士听说乌巢起火，都惊慌失措。袁绍手下的两员大将张郃（音 hé）、高览带兵投降。曹军乘势猛攻，袁军四下逃散。经过这场决战，曹操通过三次战争一举消灭了袁绍的主力，从而奠定了一统北方的大好形势。过了两年，袁绍病死。曹操又花了七年工夫，扫平了袁绍的残余势力，统一了北方。这里的博弈树如下：

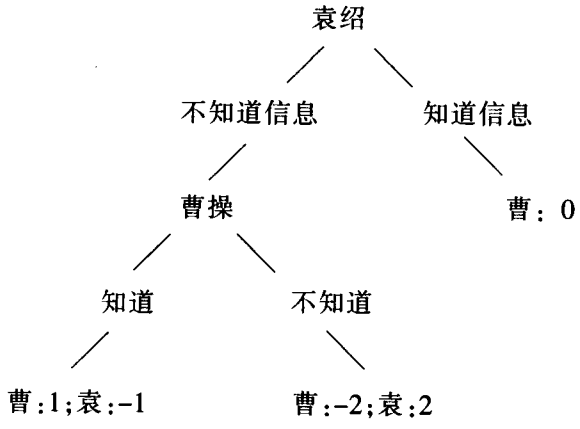


图 3-4：官渡信息战

从上面这个矩阵我们可以知道，曹操之所以能够赢得这场战争，就是因为他完全了解了战场上双方的信息，而袁绍则恰恰相反。战争的胜负也就是意料之中的事了。

由这场战争的胜负，我们可以明白，在斗鸡博弈中，对双方实力信息的估计与预测是非常重要的，如果一方掌握了另一方的信息，形成了一种不对称的信息博弈，那么掌握信息并对双方实力作出正确预测的一方将获得胜利。

地方与中央的斡旋

博弈论中的斗鸡定律是在假定参与双方都是理性人的前提下得出的，而且假定了双方的实力是势均力敌的，从而得出了两个纳什均衡，也无法推知参与者双方哪一方会前进，哪一方会后退。但是在现实中的斗鸡博弈往往是势不均、力不敌的，但斗鸡博弈依然会发生，只不过博弈过程中的进退也就变得可以预测了。当然，博弈的胜负结果并不见得就如博弈中优势策略所预测的那样，有可能要复杂得多。在我国历史上，唐朝后期的中央政府与地方割据势力的博弈就属于这种变相斗鸡博弈。在这里，我们不妨就拿唐朝后期唐中央政府与河北藩镇的博弈形式来作重点分析，从中就可以领略斗鸡博弈在具体历史事件中的应用变化了。

唐在开元盛世时，国力强盛，周边安定，但这种安定是以在边境陈设了大量的军队换来的，由此也就造成了内地的军队和边境的军队力量对比的严重失衡。特别是在河北的范阳，为了预防突厥的南下，唐玄宗把大部分精锐部队都放在这里，由安禄山统率。后来安禄山频繁窥探长安的防守力量，结果一对比发现，竟然比他统率的军队要少得多，也弱得多。随后，安禄山就进行了博弈，如果他从范阳起兵进攻长安的话，可能不到三个月就能打下，各地要完全集中到长安至少

得四个月以上，而此时，他已经取得了长安，再以逸待劳，胜算就很大了，这是完全从实力来分析的。如果他进攻的速度出乎他的意料之外的话，一下子就把长安给围住了，并且打下后又把李隆基给抓住了，那他就完全赢定了。而如果他不起兵的话，等到朝廷发觉了他对朝廷的威胁时，唐玄宗一定会削减他的兵力，甚至剥夺他的兵权，而且加强长安的防守力量，那时他要再起兵反叛的话，那就鹿死谁手，很难预料了。因此，与其等到唐玄宗来剥夺自己的权力，还不如趁长安的防守空虚来个突然袭击，夺取大唐的天下。

从博弈论来看，当时的安禄山存在两个选择：反或者不反。反就得以一己之力来对抗貌似强大的大唐，结果就是要么打败大唐，要么被唐给灭了，而从力量对比看，反有极大的机会能够攻占长安，然后打败大唐，这是一个巨大的诱惑，这也是个绝好的机会，一旦错过，就会时不再来了。如果不反，他或者继续做他的范阳节度使，但是兵权肯定会逐渐被削弱，以致后面没有兵权；或者被调到长安做大唐的一个没有实权的闲官，那是什么作为都没有了。从反与不反的收益值看，反大于不反，反是安禄山的优势策略。因此，在这样的背景下，就爆发了“安史之乱”，小斗鸡选择了前进并进攻大斗鸡，之所以敢这样进攻，是因为大斗鸡也有致命的地方，而小斗鸡正好就找到了这个地方，造成小斗鸡获胜几率大为增加，小斗鸡也就拼上了。从而拉开了唐中央政府与河北藩镇的反复博弈局面。这里的博弈矩阵为：

唐中央 \ 安禄山	造反	不造反
镇压	3 -1	-3 6
不镇压	6 -6	0 0

图 3-5：安史之乱关系图

从上面的矩阵来看，在安禄山看来，他造反的话，不管唐中央政府是否镇压，他都能够获得现实的收益值，而不造反的结果是不仅没有现实的收益值，还有一无所有的可能。正是基于这样的考虑，安禄山举起了进攻唐中央的大旗。

安史之乱以后，大唐经过八年苦战，终于打败了叛军，杀了安禄山，收复了长安，但付出了惨重的代价，严重损耗了国力，再也没有力量根除安史余部，只好就地把安史余部委以节度使。平叛中各地又新出了许多节度使，节度使们在其辖区的州县及关津要隘都屯驻军队，并私自委任自己的部将去统率，又常兼任州刺史，军政合一，还掌握着辖区的财政大权，建立数以万计的军队，并且设立亲兵，而亲兵们就经常上演驱逐主帅的事变，拥立他人。这种事变在藩镇中愈演愈烈，成为社会动荡的一大根源，这也就是历史上所说的唐后期的藩镇割据的局面。藩镇割据大大削弱了唐王朝的统治，唐统治者不能容忍这种藩镇势力继续发展，由此，在代宗、德宗和宪宗时期进行了曲折反复而艰辛的削藩斗争。

唐代宗时，为了加强中央集权，削弱藩镇势力，唐代宗李豫就利用藩镇间的矛盾发动了一系列的削藩斗争。此时的河北藩镇更是其他藩镇的榜样，拥兵对抗唐廷。于是唐代宗首先就得消灭他们，于是他就采用“以藩制藩”来进行削藩战争。但是由于他采用的是“欲取姑与”的政治策略来削藩，战胜了一个反叛的藩镇，却又诞生了一个新的藩镇，这就无异于“养痈成患”，而他的“以藩制藩”，也是打错了如意算盘，结果是藩越削越多，形成一种恶性循环。当然，之所以出现这种局面，也是与当时唐朝的实力有关系的。因为朝廷自己直接控制的军队不多，只好借助各藩镇的力量来牵制反叛的藩镇。如果说唐代宗的失策，还不如说唐这只斗鸡的实力从整体上不如反叛的藩镇的实力，在实力对比中处于下风而不得不出如此下策。斗鸡是以实力为后盾的。

到了唐德宗时，刚开始时，由于正面临着内忧外患的混乱局面，

唐德宗李适开始了一系列的励精图治的措施。撤掉“梨园”，遣散宫女，采用宰相杨炎的建议，施行“两税法”，罢一切新旧征科名目；杜绝四方贡献，严禁宦官接受贿赂，并撤毁贵戚谕制修建的豪华住宅。这些措施，使安史之乱后的社会政治风气开始振作起来，举国上下一片赞同。因此河北藩镇也被李适的这一番政治措施给折服了，不敢轻举妄动了。

但是，李适却有个致命的弱点，就是刚愎疑忌，处事急躁，易听信谗言。首先是因为听信了谗言杀了有功的财政大臣刘晏，后又杀了很有才干的宰相杨炎，于是，各藩镇又开始不听令于朝廷了。此时，唐德宗又轻易地发动了削藩战争，这样就爆发了泾原兵变、朱泚叛乱。而河北藩镇虽然不遵从唐中央政府的管辖，但也没有与朱泚互相呼应，这实际上是在观望唐是否有能力来平定叛乱，如果平定了就从表面上服从管辖；如果不能的话，也就趁机叛乱，获得更多的地盘。此时，唐也不想挑起与河北藩镇的矛盾，从而增强反叛势力，使平叛的难度加大，所以，两只斗鸡都后退了一步。

因此，唐与河北藩镇的矛盾居于次要地位。在这种背景下，大唐的昭义节度使李抱真就利用王武俊和朱滔的矛盾，劝说王武俊归顺朝廷。而德宗此时正是处在最为困难的奉天之围之时，立即就接受了李抱真的建议，派人向田悦、王武俊、李纳说明，答应赦免他们的罪过，并给以优厚的官爵，使他们归顺朝廷。三人看到割据的地位可以得到承认，就秘密向朝廷表示归顺的诚心。

兴元元年（784年）春，德宗下罪己诏，宣布大赦天下。诏令中说：“李希烈、田悦、王武俊、李纳，咸以勋旧，继守藩维，朕抚驭乖方，致其疑惧，皆由上失其道而下罹其灾。一切并与洗涤，复其爵位，待之如初。”除朱泚之外，“并从原宥”。这个诏书虽然不能从根本上改变藩镇割据的状况，但对于缓和与河北各藩镇的矛盾，把矛头集中指向朱泚、消灭朱泚还是起到了一定作用。王武俊、田悦、李纳见到赦诏，都自去王号，上表谢罪。德宗任命王武俊为恒冀深赵节度

使，李纳为平卢节度使，而田悦早已为魏博节度使，此时，特加检校左仆射官号。朱滔因与朱泚相呼应，出兵南下，和田悦发生矛盾，而攻打魏博，后被李抱真和王武俊击败而一蹶不振，退回幽州。

贞元元年（785年）朱滔病死，将士们拥立刘怦为主帅，朝廷就任命刘怦为幽州、平卢节度使。贞元二年（786年），李希烈被部将陈仙奇所杀，陈仙奇归降朝廷，朝廷任命他为淮西节度使。后来吴少诚又杀死了陈仙奇，自为留后（唐代藩镇的一种官职，为节度使、观察使缺位时由他人代理他们的职权的一种职位），朝廷就又任命他为淮西留后。德宗对藩镇的战争，最后以承认藩镇既得利益的妥协政策而宣告结束。在这场博弈中，唐虽然是只前进的斗鸡，河北藩镇做了后退的斗鸡，但是河北藩镇保存了既得的利益，甚至还增加了现实收益值，很明显，妥协是他们的优势策略；而唐也获得了削藩形式上的胜利，从而赢得了面子，前进也是它的优势策略，但它这种前进是以妥协为前提的。此时的博弈矩阵又变为：

唐中央 \ 河北藩镇	造反	不造反
镇压（实力足够）	-1, -6	6, -3
不镇压（实力不够）	-3, 6	0, 0

图 3-6：唐朝中央与藩镇的策略

斗鸡是以实力作为后盾的，而在博弈的过程中，各方都遵循着严格的优势策略，所谓的忍让、妥协、共存，正是在严格优势策略下采取的临时措施，一旦自己的实力足够击败对手，斗鸡之间的厮杀也就在所难免。

唐宪宗时，唐的实力逐渐增强，出现了“元和之治”，因此，在对待河北藩镇的问题上，就采取了积极进攻的态势，开始了大范围的削藩战争。平定了西川、镇海、淮西后，河北藩镇的三镇中，已有两镇

直接归附了唐中央，只有卢龙的刘总阳奉阴违，暗地里与反叛藩镇相勾结。但等到所有反叛藩镇都被平定以后，他就乖乖地归附了唐中央，由此，唐中央政府完成了形式上的完全统一。

总之，唐后期中央政府与对方的博弈就是一种斗鸡博弈的不断反复的过程，彼此之间几乎都是遵循斗鸡定律的严格优势策略来进行的。中央政府强大，地方势力就服从中央，采用后退的优势策略；中央政府弱小，地方就反叛，不服中央政府的管辖，采用进攻的优势策略，从而从中央政府那里获得更多的现实收益值。因此，在这场博弈中，中央政府的实力如何就成了斗鸡中进退的关键。

永远要唱对台戏

我们常说，人需要审时度势，相机而动。在博弈论看来，人在某种意义上说，就是斗鸡场上的斗鸡，如果两只斗鸡进行博弈的话，就必须对双方的实力进行预测，对自己的现实收益值和预期收益值进行预测，再来选择是前进还是后退。如果不进行预测而鲁莽行事的话，就很有可能两败俱伤或者弱小的一方被灭掉。也就是说永远要唱对台戏是要以实力作为后盾的，并且在唱之前还得分析现实的收益值和预期收益值，否则就会得不偿失。而我国唐代的牛李朋党之争就以生动的事例说明了这一点。

在唐代肃宗和代宗以后，进士增多。而唐代官员本来是有定额的，武后时虽增加了官的名额 (称为流外官)，但终不能使及第的进士，都能顺利地任命为官，为官之途就变得越来越难了。世家大族与及第的进士都要求为官，而官的名额又不能容纳，势必发生竞争，竞争时个人力量有限，需要结纳志同道合的人彼此相助，自然就要拉帮结派了。世家大族因长于经学，就主张科举应注重经学；进士们长于他们及第的诗文，就主张科举应注重诗文。他们更由对科举的见解不同，进而

上升到对政治的见解不同，其实都是因为要维护各自的既得利益和预期利益而发生争执，从而朋党之争也就无法避免了。

牛李朋党之争开始于唐宪宗元和二年（808年）李吉甫为相的时候，李吉甫主张以武力制裁藩镇。次年，策试贤良方正直言进谏，进士牛僧孺、李宗闵、皇甫湜等都指陈时政的不是。李吉甫就向皇帝哭诉情由，唐宪宗就罢免了考官，牛僧孺等一批人也就没有得到任用。李吉甫的儿子李德裕对牛僧孺、李宗闵等人也是很不满意，这就是牛李两党结怨的开端。等到唐穆宗长庆元年（821年）杨汝士（右补阙）、钱徽镇（礼部侍郎）掌管贡举。段文昌（西川节度使）、李绅（翰林学士）各以书属所书进士。等到张榜，两人所属都落榜了，而上榜的人有李宗闵的女婿苏巢、杨汝士的弟弟杨殷士、裴度（河东节度使）的儿子裴撰和郑覃（谏议大夫）的弟弟郑朗等。段文昌对穆宗指出考试不公正，穆宗问各位翰林学士，李德裕、元稹、李绅等都认为段文昌说得有道理。穆宗就下命令重新考试，结果把原来及第的进士，罢黜了十人，并把考官钱徽镇、李宗闵等分别贬官离京。从此李德裕和李宗闵仇怨更深，各树朋党，互相倾轧。

两党采用了对攻的策略，这明显不是斗鸡策略中的优势策略，但同时也说明，两只斗鸡实力上并没有很大的差别，但这一回，牛党处于劣势，他们的一个领导人被贬出了京城。

牛党主要领导人有牛僧孺、李宗闵、李逢吉，杨汝士、白敏中等。李党主要领导人有李德裕、裴度、元稹、郑覃、李绅等。李党人以世族为主，也有由进士出身的，如元稹。牛党人以进士为主，也有个别出身世族的，在出身上并非绝对的泾渭分明。

大体上李党多以经学为宗，而牛党大多有放浪形骸的行为。两党都没有什么明确的党纲，也没有严密的组织规章。因为那时权力最大的皇位，绝不是没有武力的士大夫所能夺取的，他们所要争的目标是一人之下万人之上的相位和中央的重要官职；又因当时宦官专政可以左右皇帝，所以两党都要结纳乃至取悦宦官以为援助。牛党利禄心较

重，不得志时尽力钻营，得志时又要排除异己引进同类，因此在政治上难有建树。李党具有功利心，得志之后，对内对外都有政绩表现，但为求得建树事功的机会，又不得不以击败牛党为先决条件，所以两党在朝廷上都难免有意气之争。牛党的假公济私固然不可取，李党的李德裕也不免以怨报德。李党为建立事功，必须强化中央的权力，所以对内部的藩镇和国外的外患，都主张用武。牛党为适应他们的理想(把持政权，过其奢靡生活)，就对内对外一概主张息兵和平。以至于熏莸不同器，水火不兼容。但不管哪一派得势，都必须以打倒另一派为先决条件，而另一派又往往不会主动地退却，这就是人性弱点，总不甘心自己的既得利益受到损失，因此造成弱小一方的全面失势，从而造成国家的巨大损失。

这就好像博弈论中的囚徒困境，遭到报复的囚徒一定会反报复，这样就形成了一个恶性循环，最终只有两种选择：要么走上合作，要么两败俱伤，一起败亡。

两党争斗由于实力的起伏变化而造成了双方在博弈的过程中各有胜负，而这种起伏变化是交替上升的。

唐穆宗时，主战派宦官首领吐突承璀被反对派的宦官王守澄所杀，因此主张“和”的牛党得势。李逢吉乃请穆宗引牛僧孺为相 (官同平章事)，合谋倾轧，贬李德裕为浙西观察使，八年不迁。一时牛党把持朝廷，李党多被排斥于外。翰林学士李绅被排挤，贬为江西观察使；裴度出任山南西道节度使。牛党胜出，这也是李党实力比牛党要弱的反映，退却也是他们的优势策略。

在反复博弈中，如何使得收益最大化，是最难把握的问题，因为反复博弈的整体过程容易积累太多的矛盾，这些矛盾可以干扰人的理性选择。

唐穆宗在位只有四年，就因中毒而死。太子湛继位，就是敬宗。敬宗继位后，因裴度曾上书拥戴他而且德高望重，因此就下诏加封裴度为同平章事 (即宰相)。因牛僧孺当宰相而没有什么政绩，就把他贬

为武昌节度使，李逢吉贬为山南东道节度使。李德裕在浙西上书言六事，敬宗下诏答应了他。李党渐渐占了优势，但这种优势并没有持续多久，随着敬宗为宦官所弑，他们的优势又化为乌有。

江王李涵继位后，就是文宗。文宗能够恭勤宽俭，有美德，但是优柔寡断，遇事常不能坚持决断，这主要是因为朝政被宦官把持，他没有完全的决断权。李德裕在浙西政治修明，军民悦服，文宗听到后，就召他为兵部侍郎，裴度被推荐为宰相。但是牛党的李宗闵得到宦官的帮助，当上了吏部侍郎同平章事 (宰相)。他痛恨李德裕威逼自己，因此贬他为义成节度使，把牛僧孺从武昌召到朝廷，并推荐他为兵部尚书同平章事 (宰相)，二人一唱一和，都很痛恨裴度推荐李德裕，先后贬裴度为山南东道节度使，李德裕 (由义成) 贬为西川节度使。正是他们从私利出发，以致排挤了国家的有用人才，使唐代后期中兴无望，从某种意义上说他们也是误国之贼。

李德裕到成都以后，训练士卒，修筑城堡，整理户籍，储积粮草，蜀人终于被安定下来；他又向南诏索回被掠去的四千余户老百姓。吐蕃副使悉但谋用号称“无忧城”的维州来向他投降。李德裕接受了他的投降，派兵进驻维州城。将士在奏折中说明了这件事，文宗就下诏百官集议，大多数人都认为李德裕有功，但牛僧孺却说唐与吐蕃正在和好，不可以因此而放弃了诚信，这样就会失去和平，激起吐蕃进攻长安。优柔寡断的文宗竟然听信了牛僧孺的话，下诏命令李德裕把维州城归还吐蕃并把悉但谋送还 (吐蕃把悉但谋和其部下都处死)。事后有些人向文宗指明失策，文宗又后悔了，于是就把牛僧孺贬为淮南节度使，任命李德裕为兵部尚书守本官同中书门下平章事。李宗闵千方百计想阻止，但没有获准，就有些感到不安，于是自动罢相，自愿做山南西道 (兴元) 节度使。这样李党势力又取得了优势。但牛党对李党的攻击并没有停止，杨嗣复、李旺相继为相，牛党又转盛。文宗时常感叹说：“去掉河北叛贼容易，想根除朝中的朋党就很难了。”

开成五年 (840 年) 文宗病重，宦官仇士良等假传圣旨立颖王李瀍

为皇太弟，废掉太子成美。文宗驾崩，李瀍杀了成美，于是就接了皇位，这就是武宗。武宗即位后，因为他做皇帝并不是牛党的意愿，所以就任命李德裕为相 (官职为门下侍郎同平章事)。

武宗英明有为，信任李德裕。李德裕主政六年，内驭宦官，使他们不得干政；平定了河北的藩镇和昭义的叛变；对外打败了回鹘并招抚了黠戛斯，政绩卓著。在平定昭义的叛乱之后，李德裕趁机追查牛党与昭义相互交好而养蓄成疽的过失，终于贬牛僧孺为循州长史，李宗闵长期流放封州，李党全面获胜。

会昌六年 (846 年) 武宗驾崩，宦官马元贽等立皇太叔 (光王忱) 继位，这就是宣宗。宣宗即位后，非常讨厌李德裕的专断，牛党的白敏中乘机竭力排挤他。宣宗先是罢免了李德裕的相位一职，然后一贬再贬，最后贬为屋洲司户，

大中三年 (849 年) 李德裕老死家中，牛僧孺已于两年前 (847 年) 就死了。牛党、李党的争斗最终是两败俱伤，而唐代的朋党之祸也就停止了。

自从宪宗时两党开始结怨起，到这个时候已经有四十多年了。又因为两党的人士多把精力用于排挤对方，从而造成对国家政治大事不能投入全部精力。这也是安史之乱后唐代再也不能恢复开元以前盛世局面的原因之一。牛李两党的博弈可以用如下博弈树来表示：

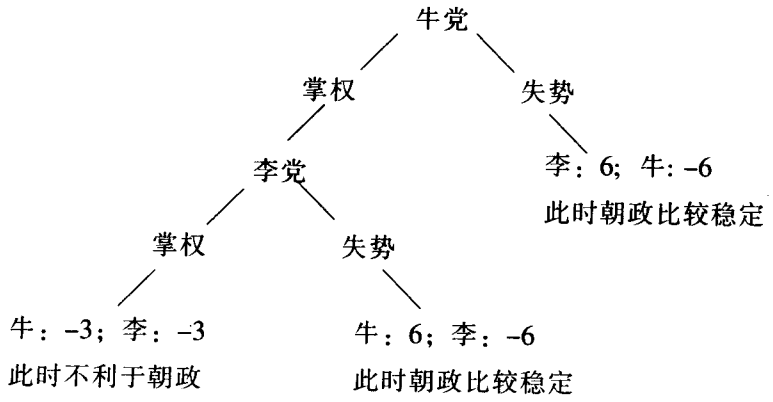


图 3-7：牛李党争关系图

在这个矩阵中，由于牛李两党的实力并不是恒定的，所以他们的位置和结果总是交替变化的。

牛李党争在博弈论上其实也是一种反复博弈的过程，他们有合作的可能，那样唐王朝将获得最大收益值。

但是他们却一直没有走出一报还一报永久循环的形式，而只要有一方妥协并与对方合作的话，那就将使双方都获得最大的收益值。人类的政治规则永远都要比博弈论中的假设复杂得多。

两个太阳照耀战国

在斗鸡定律中，参与者只有两个，由此而出现了两个纳什均衡点，而使博弈的结果难以预测。而如果出现了三个或三个以上的参与者，那么就很难出现稳定的纳什均衡点。而此时参与的斗鸡策略选择就要多得多和复杂得多。

首先，两只斗鸡都可以选择前进，结果是两败俱伤；其次，它们当然也可以选择一进一退的策略，出现两个纳什均衡，使其中一方获利而另一方也不吃亏；再次，它们可以都选择后退，这样谁也不得利；最后它们也可以联合起来共同对付第三个参与者，并从第三个参与者身上获得各自应得的利益。

当然，它们中的一个也可以联合第三方来对付另一方，但由于地理位置的关系，当它们联合第三方攻击另一方时，一旦打败了另一方，此时在利益分配上就有很大一部分属于第三方，而自己所得无几，甚至一无所获，这是两只强大的斗鸡的严格劣势策略，是它们两者都不愿意干的事。

这种博弈的形式在战国后期的秦国和齐国的身上就有充分的体现。

战国后期各国的兼并战争更加激烈，通过残酷的兼并战争，秦国和齐国逐渐强大起来，而其他五个国家则逐步衰落下去。此时，如果

秦国与齐国相互对攻的话，那么相对较弱的五个国家就可以坐山观虎斗并从中获利。

如果秦国或者齐国联合五国攻打对方，那么不管是谁都无法从邻国身上得到它们想要的土地，因为你如果又想跟五国联合又想从五国得到土地，那么五国肯定不会跟你联合（联合不仅不能获利，反而要失去土地，联合没有收益值，无人愿意干）。

如果联合成功，打败了秦国或者齐国，在分战争成果时又存在一个最近原则。秦国与齐国中间就夹着五国，所以任何一方联合五国打败了对方也不可能得到预期的收益值，并且还会使五国趁机强大起来，这是秦国与齐国都不愿看到的，所以联合五国在此时是不可能成功的。

但是秦国与齐国联合一起攻打五国，却完全有可能，因为两者都可以从中得到现实的好处，从五国得到土地。所以公元前 295 年，秦国免除了赵武灵王所信任的楼缓的相位，改用魏冉为相。

第二年，齐国也采取祝弗的计谋，驱逐了亲魏的大臣周最，改任秦的五大夫吕礼为相。秦国为了便于攻取韩魏的土地，齐国为了便于灭亡宋国，相互联合起来。从它们各自的目的就可以看出来，联合最大的获益者是秦国，它可以得到两个国家的土地，而齐国只能得到一个国家的土地。但是如果不联合的话，齐国就不能得到宋国的土地，同理秦国也得不到韩魏两国的土地，两个都没有收益值。而联合后齐国虽然得到的比较少，但比不联合强多了，因此我们认为，联合是它们的优势策略。

由于秦齐两国的联合，韩魏遭到秦的大规模进攻。公元前 293 年，秦将白起在伊阙（今河南洛阳市东南）打败韩魏两国军队，斩首二十四万多人。公元前 288 年左右，魏昭王通过赵国李兑的关系献地与赵惠文王，企图依靠赵国来攻打秦国。正当这个时候，宋国发生内乱，赵齐联合攻宋，而秦乘机攻赵。这时，李兑虽然发起了赵、韩、魏、楚、齐五国攻秦，但因齐国不能切实合作，只好无功而罢。齐国之所以不愿合作，也是因为怕其他四国从中得利，而自己却得不到许诺的

现实利益（远离秦国）。

自楚衰后，在秦、齐、赵三强鼎立而斗争的形势下，并且齐秦在列国中已经形成了东西对峙的局面。而此时，秦国最担心齐国与其他四国联合起来对自己不利，更是为了打击邻近自己的赵国这个惟一能够在三晋之地与它相抗衡的国家，于是秦昭襄王采用了秦相魏冉的连横的策略，联合五国一举攻灭赵国。

因为当时各国都已先后称“王”，“王”号已不足尊贵，魏冉就采用秦齐并称为“帝”而连横的策略。“帝”原来本是天帝的称号，这时从天帝神话演变而成的黄帝传说已很流行，齐威王还因此制作了陈侯因（齐）敦，铭文就是“高祖黄帝”，已把黄帝作为田氏远祖，由此也可以看出“帝”在古史传说中已成为德行比“王”高一级的称号，因而魏冉就用“帝”来作为秦齐两强君主连横结盟的最高称号。秦昭王对此早有准备，公元前290年昭王就曾到宜阳，这年韩的成阳君和东周君来朝，此时宜阳早已建有朝见的行宫。

公元前288年十月秦昭王就在宜阳自立为“西帝”，就是《吕氏春秋·应言篇》所说“秦王立帝宜阳”；同时派魏冉前往齐国，约合齐王同时把尊号升高一级，向齐湣王致送“东帝”的称号，并且邀约五国订立了共同伐赵的盟约。

因为这时赵正是东方各国合纵的盟主，魏相薛公（即孟尝君）就曾“身率梁王与成阳君北面而朝奉阳君于邯郸”。所谓“北面而朝奉阳君于邯郸”，当是赵相李兑会同魏相田文率领魏昭王、韩成阳君在邯郸朝见赵惠文王，并献河阳、姑密作为李兑之子的封邑。这是秦赵两强在连横合纵的形势下，相互激烈斗争的关键时刻，齐正处于举足轻重的地位。

所以这一提议，一方面表示了他们的特殊地位，同时也有着秦齐平分天下的意义，企图达到离间齐与东方其他国家的关系，阻挠它们的联合。齐湣王看到强大的秦国都愿意跟齐国并驾齐驱，心里别提有多高兴了，一下子觉得自己好像强大了很多一样，更何况人都喜欢戴

高帽子，秦国一下子就承认了他是至高无上的“东帝”了，所以齐湣王很高兴就接受了秦国的建议，他也承认了秦昭襄王为“西帝”。那么齐秦联合称帝后，谁是最大的赢家呢？对此，《战国策》有具体的记载。

在斗鸡定律中，参与者只有两个，由此而出现了两个纳什均衡点，而使博弈的结果难以预测。而如果出现了三个或三个以上的参与者，那么就很难出现稳定的纳什均衡点，博弈的策略选择也会出现多样化，势均力敌的斗鸡定律在这里也会发生变化，甚至会出现背离斗鸡定律的情况。

《战国纵横家书》记载了秦齐称帝的意图和它们联合的最终结果。秦国和齐国称帝后，齐就攻打宋国，秦就攻取了魏国的上党，韩魏屈从了秦国，这样秦国进而攻打赵国，这样秦又攻取了韩的上地（指赵从韩夺得的上党），齐国也趁机攻取了赵国的河东。然后秦国又攻取了韩国的上地（指韩之上党），齐国则攻取了燕的阳地（指黄河以北，齐、燕交界处的燕地）。他们不仅攻打韩赵魏三国，而且还攻打楚国，秦国攻取了楚国的鄢地，齐国则攻取了楚国的东国（指楚的东地）、下蔡（即蔡国所迁的东来）。

但是我们可以看到，齐国攻占楚国的土地后，其实很难管理，因为它们远离齐国本土，很容易被其他四国从中拦截，对齐国来说，用处并不大。而秦国则不同了，它攻占了汉中和巴地后，已经和现在所攻占的土地连接起来了，使它的势力范围大为扩大。

虽然它们两国攻占的土地相差不大，但秦国几乎都是本国土地的自然延伸，即使四国联合攻打秦国，秦国也是东面和南面受到攻击，而南面是懦弱胆小的楚国，攻击力很有限，更何况还有黄河天险和函谷关可以把守；而齐国就不同了，它攻取了其他四国的土地，四国都与它接壤，可以从三面进攻齐国（齐国东临大海），而且齐国与四国之间并没有什么天险可以阻隔的，所以一旦四国联合攻打齐国的话，齐国就比秦国危险多了。

因此，从这次联合的实惠来看，秦国要比齐国实惠得多，担的风险要比齐国小得多。

这很有点博弈论中的帕累托优势的味道，在一个博弈一旦存在两个纳什均衡，而另一个均衡点具有帕累托优势的时候，即使另一个均衡要冒更大的风险，但博弈参与者也会选择它。而这里齐国与秦国联合攻打其他四国，具有很大的现实收益值，即使这种收益要担被四国三面攻打风险，但齐国还是选择了它，这就说明联合攻打具有帕累托优势。

它们的博弈矩阵表示如下：

秦 \ 齐	联合	单独进攻
联合	6, -6	0, 2
单独进攻	3, 0	3, 3

图 3-8：从对抗到并存

但是，不久齐王就接受了苏秦的计谋，认为“伐赵不如伐宋之利”，要天下“爱齐而憎秦”，以便“间举宋”，乃废除帝号，表示和各国平等。齐王受劝复称王后，秦昭襄王也随之取消了帝号。

秦齐两国互尊为帝的闹剧的时间不长，两个太阳照耀战国的时期也只是昙花一现，但由此可见当时两国势均力敌的情形。

总之，在出现多个参与者的博弈中，博弈的形式会更加复杂，博弈的策略选择也会出现多样化，势均力敌的斗鸡定律在这里也会发生变化，甚至会出现背离斗鸡定律的情况，这是因为参与者的增加所造成的。

但是如果我们只研究博弈中两者的关系，那么，我们就可以看出，齐秦这两只斗鸡的联合在博弈的过程中，只是斗鸡定律中的两者都后退的策略选择的一个变化而已，虽然在这个博弈中它们都获得了一定

的收益值，但这种收益值不是从对方的身上得到的，而是从第三方参与者的身上得到的。

由此可见，斗鸡定律中的所谓优势策略只是在条件完全假定的情况下出现的，一旦条件出现变化，优势策略也会随之而变。

第四章 信息资源至上——交锋中的筹码

按照掌握信息的情况不同，博弈就可以分为完全信息博弈和不完全信息博弈。完全信息博弈是指参与者对所有参与者的策略空间以及策略组合下的支付有完全的了解，否则，就是不完全信息博弈。不可能有永远封闭的信息环境，因而，只有在对手不敏感的地方做好伪装工作，才能占据信息战中的制高点。

前面我们提到过“囚徒定律”，两个囚徒在境遇相同，可选择策略相同的情况下，因为彼此不知道对方要作什么选择，所以都选了能够让自己所承担的风险最小而且损害最小的策略。这个问题如果反过来想，他们如果能够知道对方的想法，并且能够互相沟通，会怎么样？

答案是十分明确的，那样的话，就不会有“囚徒困境”了，他们只要串供就可以了，谁都不会受到严惩。但问题就在于他们无法知晓全部的信息，因而才在无奈之下作出了并不是最佳的选择。

信息是否能够完全掌握，这正是博弈中的一个重要因素。在博弈中，信息是一个变量，如果对信息能够完全掌握的话，那么就能选出最合理的应对策略；相反，如果不能掌握全部的信息，那么只能靠自己所掌握的部分信息，按照归纳或者演绎的办法，自己去推测那些未知信息的情况，从而进行策略选择。显然，猜测的成分越大，博弈的可行性和有效性就越差。

按照掌握信息的情况不同，博弈就可以分为完全信息博弈和不完全信息博弈。完全信息博弈是指参与者对所有参与者的策略空间以及策略组合下的支付有完全的了解，否则，就是不完全信息博弈——当然，这是一个简单的概括，因为在实际的博弈过程中，还有一个时间变量，随着时间的变化，信息也会随之产生变化，这样一来信息本身就复杂了很多。所以，完全信息博弈只是一个理论上的提法，就像是实验室里面提取出来的纯净物一样，在现实中是不存在的。

在其他的条件因素都相对保持不变的情况下，对信息的掌握不同，就会导致博弈中策略选择的变化。正因为信息在博弈中的重要性，所以，在中国古代的戏曲小说里面，一提到战争，往往有一种角色是必不可少的，那就是“探子”、“探马”。如何去掌握更多的信息，并且制造出假信息迷惑对手，是博弈中的重要内容。

瞒天过海的神话

要把握信息、控制信息，使自己掌握全部的信息，而让对手蒙在鼓里，是高明的博弈策略。但是，有一句话叫做“没有不透风的墙”，也就是说，不可能有永远封闭的信息环境，任何信息都有泄露的一天。那么，如何做好信息保护工作，就是一个重要的问题。

单纯的保密，不如让对手替自己保密。这个说法看上去好像是十分荒谬的——对手想要知道你这方面的信息还来不及呢，难道还会替你保密？当然会，这就是让对手逐渐习惯一种模式，让他产生松懈的情绪，也就是“审美疲劳”，不再对己方的某些信息敏感，那么，只要在对手不敏感的地方做好伪装工作，就可以瞒天过海，达到自己的目的了。

中国古代的兵书《三十六计》里面有这样一句话：“备周则意怠，常见则不疑。”说的就是让对方对己方的行为不敏感，然后把其他信息伪装成此类信息迷惑敌军，造成单方面了解全部信息而对手毫不知情的效果。

战国时期孙膑使用的“添兵减灶”的谋略，正是这种信息迷惑的办法。

“战国”这个时期得名的原因，就是因为连年的战争和大国之间互相的争斗，战争可以说无时无刻不在发生。有一次，魏国和赵国联合攻打韩国，韩国向齐国告急。齐王派田忌率领军队前去救援，径直进军大梁。魏将庞涓听到这个消息，率师撤离韩国回魏，而齐军已经越过边界向西挺进了。当时齐国的军师孙膑对田忌说：“那魏军向来凶悍勇猛，看不起齐兵，齐兵被称做胆小怯懦。善于指挥作战的将领，就要顺应着这样的趋势而加以引导。兵法上说：‘用急行军走百里和敌人争利的，有可能折损上将军；用急行军走五十里和敌人争利的，

可能有一半士兵掉队。’命令军队进入魏境先砌十万人做饭的灶，第二天砌五万人做饭的灶，第三天砌三万人做饭的灶。”

庞涓行军三日，看到齐国军队中的灶越来越少，就特别高兴地说：“我本来就知道齐军胆小怯懦，进入我国境才三天，开小差的就超过了半数啊！”于是放弃了他的步兵，只和他轻装精锐的部队日夜兼程地追击齐军。孙膑估计他的行程当晚可以赶到马陵。马陵的道路狭窄，两旁又多是峻隘险阻，适合埋伏军队，孙膑就叫人砍去树皮，露出白木，写上：“庞涓死于此树之下。”然后又命令一万名善于射箭的齐兵隐伏在马陵道两边，约定晚上看见树下火光亮起，就万箭齐发。庞涓当晚果然赶到砍去树皮的大树下，看见白木上写着字，就点火照树干上的字，上边的字还没读完，齐军伏兵就万箭齐发，魏军大乱，互不接应。庞涓自知无计可施，败局已定，就拔剑自刎。齐军乘胜追击，把魏军彻底击溃，俘虏了魏国太子申，孙膑也因此名扬天下。

孙膑使用的信息战，就是利用魏国人日常观念中“齐国军队胆小怯懦”的常识做文章，一边减少军营中的灶，一边增加军队数量，让己方的军事实力超过对方，然后进行伏击。而魏国的将军庞涓之所以失败，就在于他过于相信自己所知道的常识，认为齐国军队真的军心涣散逃亡过半了。一方面是孙膑准确掌握了双方的实力对比，另一方面是庞涓茫然无知，最终的结果也正是孙膑技高一筹，把魏国军队杀得片甲不留。他们之间的博弈树如图所示：

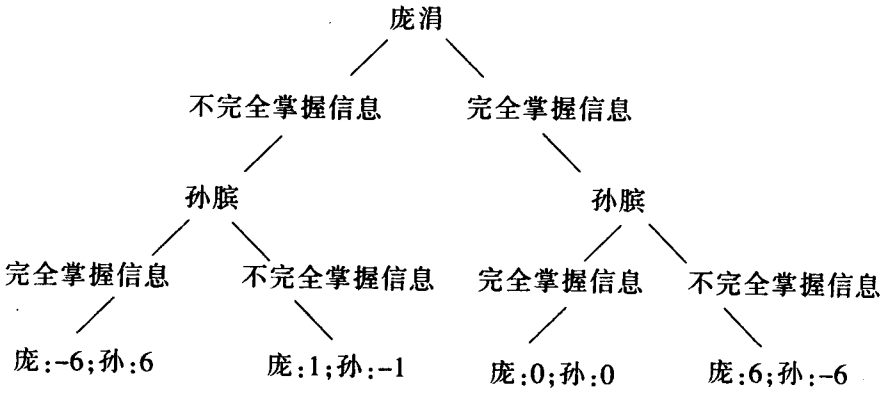


图 4-1：添兵减灶背后的信息战

不可能有永远封闭的信息环境，因此，只有在对手不敏感的地方做好伪装工作，才能占据信息战中的制高点。

这种利用对方不敏感的信息来蒙蔽对手的做法，不但可以用于进攻，也可以用于防守和撤退。在《三国演义》的第一百回中，就有一个诸葛亮减兵添灶的故事。

当时，诸葛亮得胜收兵，回到祁山时，永安城李严遣都尉苟安解送粮米至军中交割。苟安好酒，路上延误了时间，超过限期十日。诸葛亮按照军法，对他杖责八十。苟安受刑之后心中怀恨，连夜引亲随五六骑径奔魏寨投降。司马懿吩咐他回成都布散流言，说诸葛亮有怨上之意，早晚欲称帝，好让后主刘禅召回诸葛亮。苟安按照司马懿的计策，回成都见了宦官，布散流言，说诸葛亮自倚大功，早晚必将篡国。宦官闻知后马上奏禀给后主，后主下诏宣诸葛亮班师回朝。使者星夜召诸葛亮回师，诸葛亮当时知道这是敌军所用的离间计策，仰天长叹："主上年幼，必有佞臣在侧！吾正欲建功，何故取回？我如不回，是欺主矣。若奉命而退，日后再难得此机会也。"于是只能安排撤军事宜。

《三国演义》里面对诸葛亮安排撤军的计策进行了详细记述：

姜维问曰："若大军退，司马懿乘势掩杀，当复如何？"孔明曰："吾今退军，可分五路而退。今日先退此营，假如营内一千兵，却掘二千灶，明日掘三千灶，后日掘四千灶……每日退军，添灶而行。"杨仪曰："昔孙膑擒庞涓，用添兵减灶之法而取胜；今丞相退兵，何故增灶？"孔明曰："司马懿善能用兵，知吾兵退，必然追赶；心中疑吾有伏兵，定于旧营内数灶；见每日增灶，兵又不知退与不退，则疑而不敢追。吾徐徐而退，自无损兵之患。"遂传令退军。

司马懿只待蜀兵退时，一齐掩杀。正踌躇间，忽报蜀寨空虚，人马皆去。懿因孔明多谋，不敢轻追，自引百余骑前来蜀营内踏看，教军士数灶，仍回本寨；次日，又教军士赶到那个营内，查点灶数。回报说："这营内之灶，比前又增一分。"司马懿谓诸将曰："吾料孔明

多谋，今果添兵增灶，吾若追之，必中其计；不如且退，再作良图。”于是回军不追。孔明不折一人，望成都而去。次后，川口的土著居民来报司马懿，说孔明退兵之时，未见添兵，只见增灶。懿仰天长叹曰：“孔明效虞诩之法，瞒过吾也！其谋略吾不如之！”遂引大军还洛阳。

孙膑擒庞涓，用的是添兵减灶之法。但诸葛亮并没有简单的模仿，而是使用相反的方式，用减兵添灶之法，骗过司马懿，得以全军退回到汉中，使“蜀兵不曾折了一人”。诸葛亮所利用的是司马懿对自己这种“添灶”行为的猜测。他知道司马懿平生十分多疑，所以就利用这一点，故布疑阵，让司马懿畏首畏尾，错失了战机，而他却能从容地调动军队顺利撤回。

历史上的皮包公司

在不完全信息博弈中，如何利用信息这一变量，隐藏自己的弱点，限制对方的优势，是一个十分重要的策略。而利用信息做文章进行博弈的时候，不但要对信息进行控制和保密，更要利用信息给对方造成混乱，虚虚实实，变化无穷。说到底，这就是一种心理战术，在己方处于劣势的情况下，故意向敌人暴露一些真实存在的弱点，正所谓“虚者虚之”，敌方产生怀疑，更会犹豫不前。所以说，进行不完全信息博弈的时候，打心理战，就像现代社会的皮包公司进行天花乱坠的宣传一样，都是为了迷惑对方，以达到自己的目的。

这种“虚者虚之”的策略，用真实信息去引诱对手并且利用对手的疑虑误导对手的做法，正是为人们所津津乐道的“空城计”。实际上，空城计并非创始自三国时代的诸葛亮，而是早在春秋时期就已经投入使用并且在此后的历史上批量生产了。

春秋时期，楚国的令尹（宰相）公子元，在他哥哥楚文王死了之后，非常想占有漂亮的嫂子文夫人。他用各种方法去讨好，文夫人却

无动于衷。于是他想建立功业，显显自己的能耐，以此讨得文夫人的欢心。公元前666年，公子元亲率兵车六百乘，浩浩荡荡攻打郑国。楚国大军一路连下几城，直逼郑国国都。郑国国力较弱，都城内更是兵力空虚，无法抵挡楚军的进犯。

郑国危在旦夕，群臣慌乱，有的主张纳款请和，有的主张拼一死战，有的主张固守待援。这几种主张都难解国之危难。上卿叔詹说："请和与决战都非上策。固守待援，倒是可取的方案。郑国和齐国订有盟约，而今有难，齐国会出兵相助。只是空谈固守，恐怕也难守住。公子元伐郑，实际上是想邀功图名讨好文夫人。他一定急于求成，又特别害怕失败。我有一计，可退楚军。"郑国按叔詹的计策，在城内作了安排，命令士兵全部埋伏起来，不让敌人看见一兵一卒，令店铺照常开门，百姓往来如常，不准露一丝慌乱之色，大开城门，放下吊桥，摆出完全不设防的样子。楚军先锋到达郑国都城城下，见此情景，心里起了怀疑：莫非城中有了埋伏，诱我中计？不敢妄动，等待公子元。公子元赶到城下，也觉得好生奇怪。他率众将到城外高地眺望，见城中确实空虚，但又隐隐约约看到了郑国的旌旗甲士。公子元认为其中有诈，不可贸然进攻，先进城探听虚实，于是按兵不动。

这时，齐国接到郑国的求援信，已联合鲁宋两国发兵救郑。公子元闻报，知道三国兵到，楚军定不能胜，好在也打了几个胜仗，还是赶快撤退为妙。他害怕撤退时郑国军队会出城追击，于是下令全军连夜撤走，人衔枚，马裹蹄，不出一点声响，所有营寨都不拆走，旌旗照旧飘扬。第二天清晨，叔詹登城一望，说道："楚军已经撤走。"众人见敌营旌旗招展，不信已经撤军。叔詹说："如果营中有人，怎会有那样多的飞鸟盘旋上下呢？他也用空城计欺骗了我们，急忙撤兵了。"

所谓"空城计"，不一定非要在城内才使用，而是要掌握这一博弈技巧的核心精神，就是让对方摸不透自己的实力，对己方的信息不了解，最好是作出错误的判断，以便己方打出信息牌，干扰对方，然后

趁乱施展自己的计谋。

西汉时期，北方匈奴势力逐渐强大，不断兴兵进犯中原。飞将军李广任上郡太守，抵挡匈奴南进。一天，皇帝派到上郡的宦官带人外出打猎，遇到三个匈奴兵的袭击，宦官受伤逃回。李广大怒，亲自率领一百名骑兵前去追击，一直追了几十里地，终于追上，杀了两名，活捉一名。正准备回营时，忽然发现有数千名匈奴骑兵也向这里开来，匈奴队伍也发现了李广，但看见李广只有百名骑兵，以为是为大部队诱敌的前锋，不敢贸然攻击，急忙上山摆开阵势，观察动静。

李广的骑兵非常恐慌。李广沉着地稳住队伍："我们只有百余骑，离我们的大营有几十里远。如果我们逃跑，匈奴定会追杀我们。如果我们按兵不动，敌人肯定会疑心我们有大部队行动，他们绝不敢轻易进攻。现在，我们继续前进。"到了离敌阵仅二里地光景的地方，李广下令："全体下马休息。"李广的士兵卸下马鞍，悠闲地躺在草地上休息，看着战马在一旁津津有味地吃草。

匈奴部将感到十分奇怪，派了一名军官出阵观察形势。李广立即命令上马，冲杀过去，一箭射死了这个军官，然后又回到原地，继续休息。匈奴部将见此情形，更加恐谎，料定李广胸有成竹，附近定有伏兵。天黑以后，李广的人马仍无动静。匈奴部将怕遭到大部队的突袭，慌慌张张引兵逃跑了，李广的百余骑得以安全返回大营。

李广的做法，就是空城计中的精髓——皮包公司策略。他的博弈矩阵如下：

匈奴将士 \ 李广	不后退	后退
进攻	0 6（擒住李广）	-6（被擒） 6
后退	6 0	0 0

图 4-2：虚张声势的战术

本来自己一无所有，但是要摆出气度非凡、出手阔绰的样子，让

对手摸不清自己的底细，并且在对手迷惑的时候，作出种种干扰，让对手陷入一种真假难辨的信息困境，然后在这种情况下实施自己的计划。

明白了这一精髓，对空城计策略的使用也就会更加得心应手了。在唐朝历史上，还有一次直接抄袭搬用诸葛亮的空城计并建立奇功的事例，那就是张守圭抗击吐蕃。唐朝中后期的时候，吐蕃进犯中原，曾经一度占领了瓜州。当时张守圭接替战死的王君焕担任瓜州刺史，他正在带领军民修筑城墙的时候，敌兵又突然来袭，城里没有任何守御的设备，大家惊慌失措，张守圭说："敌众我寡，又处在城池刚刚破坏之后，光用石头和弓箭是打不退敌人的，应该用计谋。"他让将士们和他一道，坐在城上，饮酒奏乐，若无其事。敌人怀疑城中有备，只有退兵。无独有偶，另一位将领齐祖铤也用近似的方法退兵，他的做法比张守圭又多一招：等贼兵以为人走城空，不设警备时，突然命士兵大声叫唤，更将敌军搞得稀里糊涂，不知城内的虚实，只得退兵。

战场作弊的精义

信息是一个变量，既然如此，就应该把握住这个特点，不断调整自己的信息策略，让对手对自己的信息掌握跟不上自己的变化。只有这样，才能保证对手永远无法知道自己下一步将要如何行动，也只有这样，才能一方面掌握对手的信息，另一方面隐藏起自己的信息和真实意图。当然，这有点不按照牌理出牌的意思，可是这恰恰是十分有效的信息博弈方式。

如何不断变化己方的信息变量？有一个最好的办法，就是"作弊"。这并不是普通意义上的抄袭夹带，不过可以理解为另一种屡见不鲜的作弊形式——替考。变化己方的策略，最重要的就是使用不同的人去执行同一项指令，不同的人是会采取不同的具体策略的，这样一

来，对手所掌握的己方的部署也就自然作废了。在《三国演义》里面，孙吴之所以能够夺取荆州，一方面固然是因为关羽的大意和骄傲，另一方面，也是因为孙吴临时更换了主将。根据《三国演义》的记载，当时孙吴的大将吕蒙假装生病而辞职，孙吴委派年轻的陆逊做了长江一带的军事统帅。陆逊作为一个小字辈，对关羽表现出崇拜和谦恭，关羽根本没有把他放在眼里。可是，就在这种条件下，孙吴偷偷地委派吕蒙率领军队化装成商人，渡江对荆州进行突袭，才以迅雷不及掩耳之势把关羽杀掉并且夺取了荆州。孙吴的做法固然精彩，不过，这一“作弊”行为最有效的一次，还要数战国后期秦国和赵国之间的长平之战。

战国后期，秦军在长平（今山西高平西北）展开围攻赵国重兵的大规模歼灭战。周赧王五十三年（前262年），秦攻取韩地野王（今河南沁阳），隔绝上党郡（今山西东南部）与韩本土的联系。韩桓惠王震恐，欲献上党与秦议和。上党郡守冯亭欲借赵军以抗秦，私献上党于赵。赵为固守西南屏障，于次年遣廉颇屯军上党郡地长平。五十五年，秦将王龁率军攻上党。秦军远离国土作战，企图速决取胜，开始即猛攻赵军。廉颇初战失利，就开始采取固守的战术。

秦军久攻不下，军队消耗十分严重，于是想出了“作弊”的办法。这个办法实际上十分简单，就是派秦国一个并非出类拔萃的将领统领大军，同时想办法让赵国把廉颇替换下去，然后再把秦国最能干也最勇敢的大将换上场，与赵国军队进行决战。

秦国使用的办法，就是派人到赵国进行离间。赵王本来就对廉颇初战失利然后守而不战的行为十分不满，所以秦国的策反工作开展得十分顺利。秦国的卧底进入赵国之后，买通了赵王身边的大臣，让他在廉颇的饮食里面下了泻药。赵王觉得廉颇总是防守不进攻的策略不怎么样，而且觉得这不像是当年骁勇善战的廉颇，于是就派这个下药的大臣去查探廉颇的身体和精神状况。这位大臣去了之后，因为廉颇吃了泻药，在一顿饭之间去了三次茅厕，这个大臣回去之后便借题发

挥，说廉颇已经老了，十分不中用了，连吃饭都要不停地去茅厕，身体已经支撑不了几天了，不能再胜任军队指挥工作。赵王轻易地相信了这一传言——因为廉颇席间去茅厕也是确有其事，于是就考虑把廉颇撤换下来。

这时候，秦国开始了第二步的信息博弈，就是到处散播消息，说秦国的军队，别人都不怕，只怕赵括，一旦赵括率领赵国军队出战，秦国的军队就会不堪一击。赵王听到了这个消息，考虑都没有考虑就下令让赵括代廉颇为将。实际上，赵括这个人言过其实，而且只读过兵书，没有任何的实战经验，根本无法控制整个战局。

当知道赵括成了赵国主帅之后，秦国开始了最后一步的部署，就是秘密地委任军事天才白起为上将军，代替王龁为秦军的主将。白起在秦国以骁勇、智谋和血腥而著称，东方六国听说白起的名字没有不皱眉的，这次白起作为秘密的主将，目的就是为了彻底击垮赵国的军事力量。

果然，秦国的这次临场换人取得了功效。赵括秉承赵王意图，急于求胜，一到长平，即更换部将，改变部署，与秦军决战。而白起利用赵括只善于纸上谈兵而缺乏实战经验和骄傲轻敌的弱点，交战时佯败而退，赵括率军追至秦军营垒。秦军以主力坚守，以两万五千步卒切断赵括退路，将赵军分割为二；又以五千骑兵插入赵军营垒间，以防止营垒中的赵军出援。赵括攻秦垒不破，四面被围，又遭秦军轻兵袭击，于是筑垒待援。秦昭王闻赵重兵被围，亲赴河内（今河南黄河以北地区），征发十五岁以上男丁至长平，堵截援军，断其粮道。前来救援的齐楚军见秦军势大，观望不前。赵向齐乞粮不得，赵军饥饿四十六天，以致杀人而食。赵括分兵四队，轮番突围未成，遂亲率精兵搏战，被秦军射死。赵四十万众全部降秦，史传被白起尽数坑杀于平谷口（今高平西），秦军也伤亡过半。长平一战，赵国实力大损，再也无法抵御秦国的进攻，而秦国之所以能够一举将赵国的军事力量击溃，靠的就是在信息上做文章，让经验丰富而且作风强硬的白起作为秘密

主将登场，操控了整个战局。在这里我们可以用以下博弈矩阵来表示：

		秦国	
		王龁	白起
赵国	廉颇	1 1	−3 −3
	赵括	1 −1	6 −6

图 4-3：临阵换将的信息策略

由此矩阵看来，赵国派赵括领兵，在信息上已经输给了秦国，战争的结局就由不可预料变得能够预料了。

对上天预言的解读

当人们对信息的了解和掌握处于不对等的地位时，因为这种信息资源占有的不同，就会形成一种地位的区别。反过来，如果人们处于不同的地位，那么也会影响到他们对信息资源的掌握和控制程度。举一个十分简单的例子，明朝建国之后，通过逐渐的调整，特务政治越来越完备，锦衣卫和东厂作为特务机构，采集了大量了社会信息，而这些信息，是上报给太监头目和皇帝的，普通的百姓根本无法得知这么多的信息，又因为不知道如此丰富的信息从而对国家缺乏足够的了解。

当对信息的掌握已经能够达到垄断的状态时，就会出现对信息的解释权的争夺。比如，某个地方下了大雪，民间的百姓可能有一种说法，说这是一种好的气象；知识分子可能是一种说法，说这是上天意

志的体现；术士们又可能有另一种说法，说这场大雪里面包含着什么潜在的信息和暗示。面对同一个信息，解读会有很多种，这个时候，就需要进行解释权的争夺了。这样的情况在中国古代屡见不鲜，对上天的预言——也就是各种各样的天象和气候现象——进行解释，也成为信息博弈的一个内容，因为人们往往不是简单地进行科学的研究而去解释天象，而是怀着自己的政治目的对天象和气候进行分析，这种把自然现象人性化解释的做法，本身就形成了一个博弈，但围绕的是对信息解释权的博弈。

中国古代有个把自然现象和社会政治现象联系起来的理论，叫做“天命说”。

“天命说”是指在社会和政治上出现变化或者即将出现变化的时候，上天总会出现各种各样的征兆来提醒世人。这些征兆分两种，一种是预示旧的统治将要结束的，称为“灾异”，比如母鸡突然变成公鸡，大旗被风吹断，地震海啸等等；而另一种是预示谁将会是新的统治者的，称为“灵徵”，比如出现凤凰、麒麟、连理树、金光之类的迹象。这个说法出现得很早，至少在孔子所生活的春秋时代，就有追溯上古时代的著名灵异物品“洛书”、“河图”的说法，据说那是上古帝王伏羲得到天命的象征。

当对信息的掌握已经能够达到垄断的状态时，就会出现对信息的解释权的争夺。当解释权被垄断时，信息也就被人格化了，这也是一种信息不对称的博弈。

到了两汉时期，“天命说”发展得越来越玄、也越来越复杂，儒生们宣称天命有三种，分别称为“赤统”、“白统”与“黑统”，只有得到这三统中的一种才得以建立新王朝。而且，儒家子弟学了一些阴阳五行的学说，又推出一个“谶纬”理论，一方面以古怪的图画和莫名其妙的谶语作为天命的象征，另一方面伪造出一些“注释”儒家经典的“纬书”来宣扬天命观念。俗话说，“假做真时真亦假”，“谶纬”学说神乎其神的样子，让帝王将相乃至平民百姓逐渐接受并深信

不疑，而那些怀有野心的政客们，也开始伪造上天的意旨，做出一些灵异现象来宣称自己是可以改朝换代的“新圣人”。

在东汉末年，曹操虽然位极人臣，但是一辈子都没有称帝，因为他知道，维护汉朝皇帝统治权威的“天命说”还无法攻破。那么，为什么曹丕还要篡夺皇位呢？为什么在曹魏政权的最后，司马懿的孙子、司马昭的儿子司马炎会顺顺当当地改朝换代呢？这就是他们使用了“天命说”。曹操太过聪明，也太过小心，他自己知道天命说不足以骗聪明人，所以自己不肯使用天命说来逼汉献帝退位；他也知道许多平民百姓就相信天命，所以他反过来觉得汉朝的天命还应该维持下去。曹丕却不一样，他喜欢使用一切可以为自己服务的东西来达到自己的目的，他废掉汉献帝而自己称帝，使用的正是“天命”。

曹魏有什么天命呢？这就要说到西汉末年就流传的一句谶语了。这句谶语的内容是“代汉者当塗高”，什么意思，大家谁都不知道，只知道汉朝会被取代，至于什么时候被取代、被什么人取代，一概不知道。因为不知道，所以大家都乱猜，是不是一个名字叫做“当塗高”的人将取代汉朝呢？“当塗”这个姓氏似乎是有的，但是好像人数特别少，在这个姓氏的人里面还要出一个取代汉朝的人，概率更是小得可怜。所以，许多人开始牵强附会，王莽篡汉之后，各地兴起了讨伐王莽的军队，而割据四川一带的公孙述就说，这个“当塗”，就是“在路上”的意思，而自己的名字“述”，不就是道路吗？所以自己应该取代汉朝。

这听起来太过牵强，也太可笑，可是这段话却是在公孙述写给后来的汉光武帝刘秀的信里面作为严肃的说辞的。刘秀也不含糊，他说“代汉者当塗高”这个事情一定会有的，但是肯定不是公孙述，公孙述能解释“当塗”，那么“高”又是什么呢？看上去，好像刘秀在和公孙述讨论一个学术问题，实际上，刘秀是在讨论严肃的政治问题，驳斥公孙述胡乱联系和天命有关的谶语为自己造势的行为。

东汉建国以后，“代汉者当塗高”这句谶语没有就此绝迹，而是

继续流传。无巧不成书，到了汉末军阀割据的时候，有一个特别有皇帝瘾的军阀——袁术，他捡起了公孙述当年说过的话，说这个“当塗高”就是指他袁术，所以他应该做皇帝。当时的军阀们每个都想自己做皇帝，所以对袁术的这番话自然纷纷进行反驳，曹操甚至斥之为“冢中枯骨”。

到了曹丕的时候，又要重新捡起被公孙述和袁术用过的这句谶语来了，不过曹丕和他的谋士们解释得倒是合理一些。“代汉者当塗高”，这个“当塗高”到底是什么呢？当时，在路上，有所谓“魏阙”，就是高大的瞭望台之类的东西。“魏阙”立在路上，而且很高，所以正是“当塗高”。当时，曹氏的力量非常强大，而且曹操生前就被封为“魏王”，所以人们听说之后恍然大悟，觉得这句流传了二百年的谶语终于到了应验的时候了。于是乎，曹丕有了“天命”，就差一个“禅让”的仪式了。

在曹丕手下大臣的逼迫下，汉献帝终于“写下”（实际是曹丕的手下写好让他签字的）了退位并且禅让给魏王曹丕的诏书。这诏书在朝廷上宣布的时候，按照“禅让”的惯例，接受禅让者应该连续拒绝三次，而且每次还要把脸换一个方向站立。曹丕规规矩矩地执行这个惯例，接连推辞再三，说自己才德不够，怎能随便就接受禅让之类的话。但是大臣们纷纷叩头，并且说如果曹丕不接受禅让，人民将生活在水深火热中之类的肉麻话来。最后，曹丕不再推辞，终于坐上皇位。

接受禅让时候的“推辞”和大臣们“声泪俱下”的场景，不知道曹丕和他的心腹们排练过没有，反正根据历史的记载，是栩栩如生，好像真的是就应该顺应天命让曹丕做皇帝一样。这种表演已经完全没有了尧舜之间禅让的那种实质，而是完全落入形式主义，没有互相谦让的诚信，完全成了体现自己伟大与崇高的表演而已。但是，作为一场闹剧，曹丕的表演，正是体现了他利用自己的权力，对人们公认的政治信息“代汉者当塗高”进行了有利于自己的解释的结果。他利用了当时人们相信天命的特点，同时又使用自己手中的权力，把这句据

说能体现天命的预言解释成自己应该取代汉朝，牵强地为自己找到了改朝换代的合法依据。对上面的博弈，我们可以用下面的博弈树来表示：

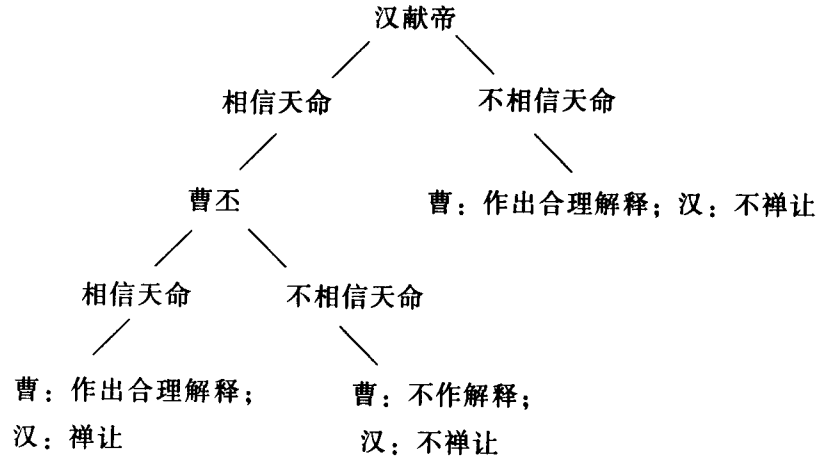


图 4-4：禅让的信息垄断

从博弈树来看，相信天命是当时的公共知识，汉献帝不相信天命是不合常理的，应该去掉。作为公共知识，曹丕当然知道天命，但他可以不信或不作解释，也可以取得帝位，但就不可能有所谓的汉献帝的禅让的形式，那么，他的帝位就名不正言不顺了，就难以封住众人之口了。

近水楼台的专卖权

“近水楼台先得月，向阳花木早为春”，这实际上就表明了一个博弈的原理：谁先掌握了信息，谁就可能获得更多的优势。信息是知识，如果说博弈的均衡取决于知识结构，那么博弈在某种程度上可以理解为：博弈的均衡取决于信息的获得、构建和组合。自然，信息在博弈中的作用就体现为：信息的不同组合对博弈结果有重大影响。同时，在博弈中，参与人也可以利用自己掌握的知识来传递和发出信息、信号（如承诺和威胁），进而使博弈中的其他参与人改变原先的策略，得到新的博弈的均衡，或者隐匿、故意泄露自己的信息，使博弈的结果对自己有利。在动态博弈过程中，外部信息和类型依存的参与人行动所发出的信息对其他参与人的信念具有修正作用，使博弈最终达到一定的均衡。所以，在博弈中，参与人要达到对自己最有利的纳什均衡，掌握大量的信息是非常必要的。

在专制的封建王权制度下，皇帝是一座最大的信息宝库。谁能够尽早地从这位最高统治者手中获得信息，在官场权力的角逐中就会处于优势地位。在中国历代王朝中，或多或少都出现了宦官与朝臣的博弈，为什么熟读四书五经，精通权术谋略的朝臣屡屡败在出身低微的宦官手中？为什么一字不识的太监也能掌握天下官员的生杀予夺大权，控制所有的政治、经济命脉？掌握了博弈的信息论，就不难解释这种现象。

明代自从永乐皇帝以后，宦官就登上了政治的舞台。在明武宗时，出了一位大太监刘谨。刘谨本是陕西兴平人，本姓谈，后来入宫侍候姓刘的大宦官，于是跟着他姓。一次，刘谨犯法，按律应该处死，不料因祸得福被派去伺候太子。太子即位之后，原来在东宫伺候的太监都“以旧恩得幸”，时称“八虎”，刘谨即为“八虎”之首。正德皇帝

登基时不过十五岁，喜欢玩打仗的游戏。刘谨是个粗人，颇能理解顽童的趣味，便和另外七位太监一起与皇上“击毬”，“日进鹰犬、歌舞、角觝之戏”，还带着皇帝微服出行。小皇帝玩得“大欢乐”，对刘谨便日渐信任。

刘谨以权力和财富而记录史册。夏燮的《明通鉴》记载刘谨的财富：“金银累数百万。”清代赵翼经过考证，在《廿二史札记》记载：刘谨有黄金二百五十万两，银五千余万两，他珍宝无算。明朝强盛的时候，国家每年的正式税收是二百万两。刘谨巨额财富是怎样来的呢？

史料记载，正德元年，刘谨刚刚得势，便向天下三司官员索贿，一个人一千两银子，多的要到五千两，不给的要贬斥，给得多了则升迁，这无异按职位论价，掌握了官职的专卖权。所谓“天下三司”，指的是当时全国十三个省的都指挥使司、布政使司和按察使司，分管各省的兵马、钱粮和刑名，号称封疆大吏。这批人的总数，以每个职位至少两人计算，大约有七八十人，搜刮一次便有十万雪花银的进项。正德三年（1508 年），天下诸司赴京朝觐，刘谨下令每个布政司送银两万两，交了钱才放人回去。这等于就是将职位第二次出售，交钱就保官，不交钱就滚蛋。这一次专卖权的垄断，使得官员不得不向京师巨富借钱买官。

正德初年，刘谨当政期间，兵科给事中（明代的一种官职，负责监察工作，和六部配套设置，故而统称“六科给事中”）。周钥奉命去淮安查勘，在返京的船上自刎身亡。事情来得突然，身边人抢救时，周先生已不能言，从者拿来纸笔，周钥写下“赵知府误我”几个字后便死了。这是怎么回事呢？

《明史》记载，刘谨当权，甚为骄横，奉使出差的人回来，刘谨都要重重地索取一笔贿赂。周钥到淮安办事，与知府赵俊的关系不错，赵知府答应贷给周钥“千金”，以应付刘谨，临走时又变卦了。周钥“计无所出”，船走到桃源时自杀。

因为完不成一千两银子的摊派而自杀，这的确让人费解，但明代

陈洪谟的一段记载可以解释其中的玄机。据陈洪谟所著的《继世纪闻》记录：刘谨权势最大的时候，不仅控制了东厂和西厂这两个特务组织，并且有许多发明创造，用一百五十斤重的枷套在脖子上，就是他们的发明之一。戴了这种枷，“不数日辄死”。给事中安奎、御史张永出京查盘钱粮，返京后刘谨索贿，嫌那二位给得少，就说他们参劾官员失当，大发雷霆，用一百五十斤重的枷，将这二位枷于公生门。当时正是夏季，大雨昼夜不停，这二位就在雨中淋着。可见摆在周钥面前的前景多么可怕，既然很可能被活活枷死，自杀反而是一种幸福的解脱。

面对刘谨的嚣张气焰，咄咄逼人的攻势，天下臣子的官职和爵位似乎都掌握在这么一位太监的手中。但朝臣并没有任其宰割，而是采取了自卫策略。这无异是一场宦官和朝臣的博弈。

正德元年，文官以刘谨等太监引诱皇帝“游宴”为导火线，纷纷上疏论谏，大学士刘健、谢迁、李东阳带头，给事中和御史呼应，形成了外廷文官对内廷宦官的攻击之势。年幼的皇帝烦透了文官讲的大道理，却被五官监侯杨源拿星相变化说事的一篇上疏说害怕了。见小皇帝有点怕，朝臣便发起一轮更凶猛的攻势，要求皇帝诛杀刘谨。小皇帝心虚了，有让步的意思，就召来宦官中地位最高的司礼监太监王岳等人，让他们和阁臣们商量，把刘谨等人发到南京闲住。王岳等人代表小皇帝往返三次，与大臣们讨价还价，皇帝希望缓和处理，大臣非要杀人不可。大臣中有人劝刘健也让一步，以免过激生变，但刘健寸步不让。

据说太监王岳比较正直，又有些嫉妒刘谨。刘谨是皇帝的亲信，而他这位地位更高的太监却常常被晾在一边。在传话的过程中，王岳就加上了自己的评论，对小皇帝说，阁臣们的意见对。于是刘健胆气更壮，与众大臣约定次日早朝“伏阙面争”，诛杀刘谨，王岳为内应。

在这场博弈中，博弈一方的朝臣要求处死刘谨为首的一帮太监，这无异于把对手逼上了绝路，双方不可能达成均衡。但在这场博弈中，朝臣和宫中不满刘谨的太监结成同盟，似乎占据了主动权，但有一个

关键人物，就是皇帝，他是这次博弈的裁判员，他站在哪一边，博弈就会出现一边倒的结局。

当天晚上，吏部尚书焦芳派人向刘谨报警。刘谨大惧，连夜和他那几个太监们伏在小皇帝周围磕头痛哭。刘谨说："王岳想害奴等。他勾结阁臣，目的是管制皇上的进出行动，我们不让他管制皇上，他就要锄掉我们这些障碍。再说了，玩鹰玩狗有什么大不了的，有点损失也不过万分之几。如果司礼监太监用对了人，那些文官岂敢这么闹?"小皇帝一下想通了，这些人内外勾结是要管住他，不让他玩，顿时大怒，立命刘谨出掌司礼监，另外两个趴在地上哭的太监出掌东厂和西厂这两个特务组织，并逮捕王岳等三位帮助文官的太监，连夜发配南京充军。

皇帝态度的转变，对朝臣就大大不利了。大臣手里并没有制约皇权的能力，皇上决心一下，他们除了干瞪眼，只剩下辞职一途。刘健等三位阁臣立即辞职求去，报告刚送上去就批下来了，同时，任命焦芳入阁为大学士。刘谨初战告捷，立刻开始镇压反对派，杀人立威，扩大战果。首先派人追杀充军的王岳等人；其次"杖责"上疏请留刘健的六位给事中和十三位御史；再次把上疏为给事中挨打鸣不平的王阳明等四人打了一顿板子，撤职贬谪；然后又杖死杨源——那位拿星相说事，险些要了刘谨性命的天文官。直到打得朝廷上下鸦雀无声，刘谨大获全胜。

更快、更准确地掌握信息。当时局对自己不利时，能够利用自己所处的地位，制造新的信息或者改变对信息的解释，让自己永远在信息占有方面处于不败之地，是那些身居要津者的不二法门。

刘谨为什么在与朝臣的博弈中，在看似处于绝对劣势的情况下，能够取得博弈的最后胜利，关键在于他能够比朝臣更快、更准确地掌握信息。当时局对他不利的时候，他能够利用自己随时可以接近皇帝的资源，制造新的信息，使皇帝改变主意。而封建专制的独裁性就决定了信息的不确定性，看似处于极为有利地位的朝臣，在太监传递给

皇帝错误的信息之后，他们所传递给皇帝的信号已经被全盘否定，而信息的不流畅，使他们在形势急转直下的情况下，仍然坚持既定的策略，那就无异于和皇权直接对抗。一旦皇帝改变了对朝臣的态度，朝臣只能是一败涂地。我们不妨来看看他们之间的博弈矩阵：

朝臣 \ 刘谨	掌握完全信息	没有掌握信息
掌握	3 3	-6（被杀） 6
没有掌握	6 -6	4 2

图 4-5：信息就近原则

包括刘谨在内的太监，为什么能够兴风作浪，玩弄天下臣民于股掌之中，一个很大的优势，就在于他们就在皇帝的身边，能够在最佳时机传递给皇帝错误的信息，获得他们所希望的权力。《明史》说，刘谨用事后，每当向皇帝请示汇报时，必定先侦察一番，专挑小皇帝玩得上瘾的时候。皇帝烦他打扰，火急火燎地挥手赶他走，说："我用你是干什么的？一件一件的老来麻烦我！"从此，刘谨便独断专权，不用向皇上汇报了。皇权的独断性，使历代朝臣与宦官博弈，实际上争斗的就是如何让皇帝接受自己的信息和如何让皇帝不接受博弈对手的信息。而宦官在传递信息方面具有先天优势，所以他们能够将皇权转移到自己手中，不仅使自己拥有巨大的权力，而且从垄断的专卖权中获得巨大的利润。宦官这种专制王权的特定产物，又使他们根本不考虑做事的后果，所以一旦在非合作性博弈中取得胜利，就变本加厉地报复，破坏起来也就异常严酷。从这一点来说，他们又充当了封建王朝的掘墓人。

如何粉刷保护色

博弈需要知识，军事家们强调“知己知彼，百战不殆”，就是希望像了解自己一样了解敌人，那样行军布阵自然可以从容不迫。博弈学上按照双方掌握信息的情况，分为完全信息博弈和不完全信息博弈。一般来说，掌握的信息越多，胜利的可能性也就越大，但实际上，所谓的了如指掌是不太可能的，所以博弈的双方都会竭尽全力地获取对方的信息，到现在，这已经发展成为一门信息学。一提到信息，人们似乎就想起间谍，的确，间谍就是博弈的产物。但是，并不是所有的信息都要依靠间谍们舍生忘死的获取。因为，有些信息是公开的，这就是公共知识，这些妇孺皆知的知识如果运用恰当，它们会为博弈者增加不少的胜算。三国中的刘备就是这种利用公共知识的老手。

中国儒家的“亚圣”孟子曾经说：“天时不如地利，地利不如人和。”人们评论三国中的三个大老板时，公认为曹操占据了天时，孙权拥有地利，刘备依靠的是人和。人和是什么？人和就是人心。要得到他人的支持，就要满足他人的需要，就要从权力和财物上使别人得到满足。如果说要获取人心，曹操应该是最有本钱的，他占据了中原，有钱有权，能够满足文臣武将的各种需要。而历史上的刘备可谓是一个一清二白的大掌柜，要钱没钱，要权没权，但人们却认为他收买人心是最成功的。他到底是靠什么获取人心的呢？他依靠的就是公共知识。

如果把曹操和刘备两个人的综合实力作一比较，刘备可以说算不上曹操的强硬对手。在事业上曹操戎马一生，在诸侯割据的乱世中崛起，东征西讨，凭自己的才能特别是官渡之战的胜利统一了中国北方。可以说曹操的地盘是靠自己真刀真枪打下来的。而刘备投靠刘表，凭借赤壁之战的胜利强“借”到荆州；凭刘璋的好意邀请而占有益州。

在政绩上，曹操改革政治经济体制：政治上废除三公制，实行丞相制；经济上实行屯田、租调制等一系列大胆的措施，使中国北方由战乱不断、社会混乱、人民流离失所逐步到社会安定、生产恢复和发展、民族和睦。刘备只是继承了刘表、刘璋的基业，好像没有什么重大的政绩。在个人才能方面，曹操是著名的军事家，有《孙子注》、《兵书要略》、《兵书接要》等“自作兵书十余万言”。曹操是著名的文学家，他是史称“建安风骨”的文化领头人，尤其是他“乐府诗”的造诣是当时的顶峰。曹操在经济上也实行了许多前人没尝试过的政策。刘备除了留下几个“三顾茅庐”、“勿以恶小而为之，勿以善小而不为”之外，也就没有留下什么了，但为什么刘备能够成为曹操的强硬对手，三分天下，他能够获得西南一隅呢？

刘备的才能主要表现在他的为人处世的圆滑，对宣传和造势尤为擅长，在公共信息战中他占有绝对的优势。刘备最大的本钱就是“刘皇叔”这块招牌。实际上，说穿了也是一文不值，因为刘备按家谱推演，他是西汉中山王刘胜的后代，刘胜是西汉皇室后裔，在历史上以养育的子女多而出名，据考证有一百多个子女。刘备即使是刘胜的后代，也是隔了三百多年的事情，中间已经经历了十几代人。

古代为了避免皇子皇孙坐吃山空，在爵位上实行嫡长子继承祖辈的爵位，而且没有功劳的话，每经历一代人，爵位都降一级，其余的子孙大多只分给一定的家产，所以经过十几代人的延续，到了刘备这一代靠卖草鞋为生，成为贫家子弟已经是很正常的事情。“刘皇叔”这个名号还是靠曹操帮他讨到的。试想一下，曹操让刘备见到汉献帝，这位从小颠沛流离、三餐不继的末代皇帝，好不容易过上衣食无忧的生活，又被曹操钉得死死的，毫无帝王尊严可言，好不容易找到一位似乎有点名堂的宗族，查查家谱，还能攀上亲，于是刘备就捡了个“刘皇叔”的称号。这位“刘皇叔”抗击曹操的旗帜就是他是“汉室后裔的正宗”，冠冕堂皇的理由是有汉献帝的“衣带诏”。他把这块招牌举得高高的，让天下人都知道，这就是公共知识，刘备反击曹操就成

了正义与邪恶、正统与败类的较量了，这在被儒家思想灌输了近四百年的士大夫中是非常有吸引力的。所以无数的士人被刘备欺骗，或者将官印拱手让给刘备，如陶谦之流；或者像徐庶、诸葛亮一样，跟着刘备东奔西跑，到处流亡。而事实上，刘备干的是折腾汉室江山的勾当，关羽、张飞欲杀操救帝，刘备就是不点这个头，就是汉献帝以血书求救，刘备照旧不为所动，当他人逼着救驾时，刘备干脆不辞而别。刘备的那块疆土不是从外姓手中夺来的，他先是算计刘表，后是排挤刘璋，倒腾的都是汉家宗室控制的地盘。对待汉家的一贯方针是：先巴结讨好，取得信任，等站稳脚跟后，再主动出击，最后是清理门户。对汉家可谓是“宁叫刘备负汉家，也绝不叫汉家负刘备”。

刘备表面上同刘璋兄弟相称，实际上早已暗中收买背叛刘璋的张松等人，当刘璋以诚相邀时，刘备却顺手牵羊，取而代之。刘备又厚在那里，仁在何方？刘备自己不为汉家尽心尽力，却念念不忘汉家这面破旗，用皇叔之名捞取好处，每到一个地方，就打出这块招牌，甚至编些民谣，让小孩到处传唱，为自己收买人心。

反观刘备的对手曹操却是对公共知识利用得最不成功的一位。曹操本来是拥有公共资源最多的老板，可惜他在信息宣传上却让对手占了上风。他最大的本钱是胁持了汉献帝，逼迫汉献帝封自己为丞相本来可谓师出有名，但他的对手却利用他手中的“王牌”做了反面文章。

袁绍进攻曹操时，曾令陈琳代写了一篇讨伐曹操的檄文，文中说曹操“豺狼野心，潜包祸谋，乃欲挠折栋梁，孤弱汉室，除灭中正，专为枭雄”，连曹操听了，都出了一身冷汗。周瑜在赤壁之战的时候，也骂曹操“名为汉相，实为汉贼”。曹操所有的对手都知道，如果让老百姓真的认可了曹操是汉朝丞相，那曹操就占据了公共资源的优势。于是大家都左一个“汉贼”，右一个“汉贼”地叫骂开了，同时又不约而同地认可刘备“刘皇叔”的招牌，把刘备捧得高高的来抑制曹操。正如西方哲学家所说：谎言说了一百遍也会变成真理。刘备是一个来历不明的小子，被汉献帝一拉，大家一吹，就成为“匡复汉室”的正

统，被汉献帝正儿八经封为丞相的曹操反而成为想窃取帝位的“奸雄”。曹操想拿汉献帝号令天下，怎奈诸侯不听；想将汉献帝抛弃，则担心自己“匡扶汉室”的招牌毁于一旦，从而招来万世骂名；想取而代之，又怕引起更强烈的反对，成为天下公敌。所以，汉献帝成了曹操食之无味、弃之可惜的一根鸡肋。曹操挟持汉献帝达二十四年之久，废之易如反掌，曹操却始终不敢。在他生命之火即将熄灭之时，只好将代汉的历史使命交给了儿子曹丕。

中国历史上特有的“捧杀”和“骂杀”的博弈策略，可以将信息翻云覆雨，从而为自己制造出最需要也是最具有“可信度”的信息来。

相对于曹操来说，刘备和孙权要幸运得多。曹操做丞相、封魏王，起码在名义上是经过了汉献帝的正式册封。而刘备平定西蜀之后，没经汉献帝的批准，便在成都自称“汉中王”，怎么就没有人说刘备是“僭越”呢？后来，刘备和孙权都登基做了小王朝的皇帝，有谁说过他们是“国贼”、“奸雄”、“叛逆”？甚至从未想过要匡扶汉室的袁绍、袁术、刘表、吕布等人，也没有被加上“汉贼”的恶名。

我们把刘备和曹操在公共资源的利用上转化为博弈，两者之间在信息利用效率上谁占了上风就更加明显。刘备有利用“刘皇叔”和像别人一样做割据军阀两种选择。曹操也有作为“汉相”和军阀两种出路。而实际上，刘备用“刘皇叔”可以增加自己的砝码，曹操用“汉相”名义与刘备斗，反而从中占不到便宜；曹操打出自己军阀的本性来与刘备厮杀，还能减少许多顾虑。刘备如果不用“刘皇叔”的招牌，也就是一个小军阀，不管曹操用什么名义，他都是不堪一击。考察历次刘曹之间的战斗，刘备真正凭借自己的力量战胜曹操的战役几乎没有，就是有那么一次争夺汉中的战斗，也是以曹操主动撤军而告结束。

曹操屡次有机会杀掉刘备，也有理由杀掉刘备，但一直没有这样做。当年刘备依附公孙瓒时，曹操攻打徐州，陶谦向刘备求救，刘备遂从公孙瓒处借来数千兵马，又借得将军赵云，往徐州救援。此时吕布偷袭曹操的根据地濮阳，曹操不得已而退兵，刘备则进驻徐州。其

后陶谦病故，将徐州城交与刘备，刘备遂自领为徐州牧。此后被曹操所败的吕布前来投奔，刘备让其居小沛。刘备引狼入室，让吕布占据了徐州，刘备只能前往许都投奔曹操。曹操不计前仇，反而表奏刘备为豫州牧，至此人称刘备为“刘豫州”。

其后，刘备随曹操的力量灭了吕布，一起回许都，却不愿居于人下，以打袁术为借口，向曹操借兵，曹操允之。打完袁术后，刘备立即攻占徐州，想自立门户，又被曹操打得妻离子散。对这样一个反复无常的人，曹操能够以大气量容纳，其中一个很大的因素就是刘备的宣传工作到位，他是“刘皇叔”，天下皆知，杀了皇叔，这个“汉贼”可就是铁定的了。所以，在公共信息的利用上，曹操与刘备的博弈，曹操可以说是栽了一个大跟头。刘备才是变色龙，是一个真正善于粉刷自己的高手。曹操与刘备之间的博弈用博弈树表示为：

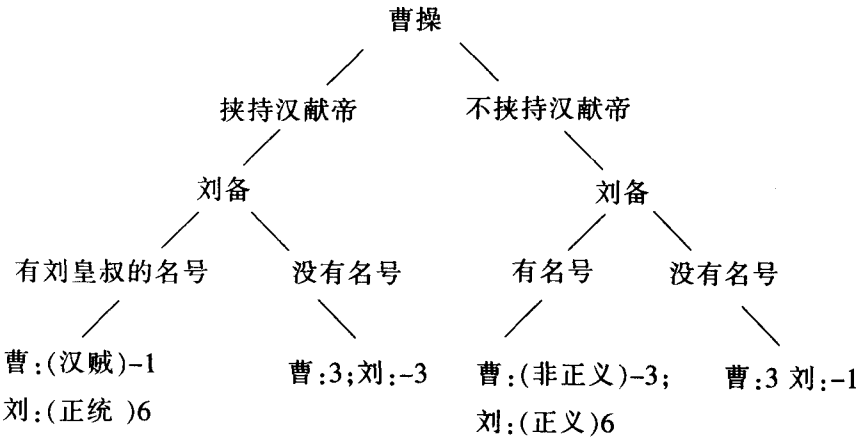


图 4-6：公共信息的争夺

第五章 一个硬币换座金山——历史中的赌徒逻辑

任何一个赌徒都希望一本万利，用最小的投入换得最大的收益，这种可能性十分小，但还是有人愿意去尝试，这正是赌徒的本性，也是赌徒博弈的一个悖论——期望与现实之间的差异。

在商业行为中，“一本万利”是个理想的状态，所以，《三国演义》里面的“草船借箭”所体现出的靠他人的本金为自己赢得利益的思想也十分被中国历代商家所推崇。

这就如同赌徒试图用很小的投入去赢得大量资本一样。当投入和收益的比值越来越趋向于零（也就是投入越来越小但收益越来越大）的时候，自然是利益最大了，但这种情况不是永远都会出现的，而是要有一个几率，如果每个投机者都能达到这个理想状态获得巨额收益，那么这个世界除非有一个能够永远创造金钱的聚宝盆，否则怎么可能会让每个人都多进少出呢？

如果用严格的经济眼光和数学公式去考察的话，那么在投机行为中，成功率几乎是和投机者自己所期望的投入与收益的比值相当的。举例说来，如果一个投机者想要投入一块钱而获得一百万元的话，那么他获得这种收益的几率也就几乎是百万分之一。从理性的角度去考虑，这是几乎不可能实现的梦想，但是在赌徒的逻辑里面，只要几率不是零，就可以去放手一搏——风险大、几率小，但收益也高，这就是赌徒逻辑存在的三个基本点。

在现实生活中，为了收益，赌徒们一掷千金的情况比比皆是，而稍微理性的人，则选择了买彩票或者买股票、债券的形式，这些形式，究其根本，都是一种风险投资，他们所获得的是风险收益。只不过赌博的风险最大，买股票次之，买债券又次之，买彩票最小。而如果从“风险博彩”这个角度出发，所有带有风险性的行为都可以视为一种赌博，诸如打劫、偷盗、诈骗也可属于此类——这是从风险的性质出发对社会行为归类，而不是从经济角度出发所作的归纳。

而历史上，能够流传下来的故事，在风险中搏杀的，更多的是政治投机。在政治场中进行风险投资，本身就需要胆量和实力，这也是一种赌博，只不过入场的门槛更高一些而已。

变卖老底为哪般

经济学里面讲投资，这个词后来被应用到各个领域，比如“政治投资”、“感情投资”、“教育投资”等等。实际上，投资是什么？是一种带有风险性的行为，换言之，是一种近乎赌博的行为，不同的就是赌博是风险性高而收益几率不固定的行为，而投资则是有预期、有目的的有一定收益几率的行为。

既然是投资，就需要一定的投入，而有的时候，需要很大的投入，看上去有点破釜沉舟、孤注一掷的样子。一旦做到这个程度，就和赌博没有什么区别了，因为这是不给自己留后路的一种投资，只许成功，不许失败，如果失败了，就要倾家荡产，甚至家破人亡。春秋战国时期发生的“田氏代齐”的事件，正是田氏家族孤注一掷变卖老底而换得国君地位的一种赌博性投资。

齐国原系周室分给功臣姜尚之封邑，姜尚即姜子牙，他是周武王的开国功臣，为周王朝的兴起立下了不朽之功。周武王将它封在营丘（山东临淄北），国号齐，这里是薄姑之民的故地，也是一股巨大的抗周势力。武王让他在这里镇抚薄姑之民，其封疆东至海滨，西至黄河，南至穆陵（山东沂水县北），北至无棣（山东无棣）。它也是周王室控制东夷的重要力量，同时周王还授予他征伐违抗王室的侯伯的权力。齐国是一个大国，在诸侯中具有举足轻重的力量，至齐桓公姜小白时，“九会诸侯，一匡天下”成为公认的霸主，盛极一时。

春秋末年，霸政局面近于尾声，中国逐渐进入一个新的时期，即七雄竞争的战国时代。本来春秋初年的大小诸侯国有一百数十个，后经不断兼并，小国渐被消灭。战国初期，大小国家只余下二十来个，其中又以韩、赵、魏、楚、燕、齐、秦最为强大，号称“战国七雄”。燕、楚、秦是春秋旧国，韩、赵、魏则由瓜分晋国而形成，而这时的

齐国，姜氏之国亦大权旁落，渐为卿大夫田氏所控。

春秋初年，陈国发生内乱，公子完奔齐，被任命为工正，这是陈（田）氏立足于齐的开始。在相当长的时间内，田氏与公室（春秋时期的各个国家，国君都称“公”或者“侯”，故而其家族称为“公室”）关系非常密切。后来，由于齐国奴隶和平民反对奴隶主、反对公室的斗争广泛开展，旧制度的崩溃和公室的灭亡已成必然的趋势。田氏适应形势的发展，走向背离公室的道路。代表新兴势力的田氏家族，采用施恩授惠的手段，与“公室”展开争夺民众的斗争。可是，齐国的旧势力并不甘心退出历史舞台，以田氏为首的新兴势力不得不以暴力手段对旧势力展开了猛烈的进攻，于是出现了三次大规模的武装斗争。

在公元前545年，田完四世孙田桓子，联合鲍氏以及大族栾氏、高氏合力在齐灭了当国的庆氏。之后田氏、鲍氏又共灭栾、高二氏。田桓子继而讨好公族与国人，他规定，那些作为贵族的公子、公孙，如果没有固定的“禄”，就要分给他们一些采邑来供养他们的生活；而国人之中如果有贫困、孤寡的，就要给他们粮食，从而取得了公族与国人的支持。

至齐景公时，公室腐败，剥削沉重。田桓子之子田乞，即田僖子，采取了一些争取民心的有效措施。他用大斗借出，小斗回收，于是“齐之民归之如流水”，田氏借此增强了势力。这就是所谓“公弃其民，而归于田氏”。田僖子与齐旧贵族国惠子、高昭子产生了严重的矛盾，国、高二氏当权，田氏在表面上尽职于齐国公族，“伪事高、国者”，暗地里却组织力量，准备推翻国、高二氏。公元前489年，齐景公死，国、高二氏立公子荼为国君。田乞发动政变，赶走国、高二氏，另立公子阳生为国君。田乞自立为相，掌握了齐国的政权。

同时，田氏还实行了一套“山木如市，不加于山；鱼盐蚌蜃，不加于海”的产销地等价的政策，这是一种薄利多销、赚取财富的手段，结果使“民财为之归”。田氏由此获得雄厚资财，就为他从事“厚施薄敛”提供了保证。果然，田氏“得齐众心”，民众大量逃往田氏门下，

而重敛于民的“公室”却逐渐被抽空了。

投资是一种带有风险性的行为，换言之，是一种近乎赌博的行为，不同的，就是赌博是风险性高而收益几率不固定的行为，而投资则是有预期、有目的的有一定收益几率的行为。

田乞死后，其子田恒（田常）代立为齐相，是为田成子。田成子继续采用田僖子所制定的政策，用大斗出、小斗进的办法大力争取民众。田氏暗地里实行笼络百姓的办法，取得了极好的效果，当时流传的民谣唱道：“妪乎采苎，归乎田成子。”田氏的这种做法，如果只是赢得民心，但是没有一定的政治和军事实力的话，最终也只能是竹篮打水一场空。所以，这种大斗出、小斗进的补贴平民的办法，是在拼家底，用自己的老本来积攒政治资源，这种做法，是一种带有很大投机性的赌博。

公元前 481 年，田成子发动武装政变，在民众的支持下，以武力战胜齐简公亲信监止，监止、齐简公出逃，后被杀死。许多强宗贵族也在这次斗争中被铲除，田氏另立齐平公，进一步把持了政权，对残留的旧贵族势力尽行诛戮。以后，又任命田氏兄弟和同族人做都邑大夫，扩大了自己的封地。田成子又通过“修公行赏”等亲民政策，使国民人心所向，使齐国国君实际上变成了傀儡。公元前 391 年，国相田和将齐国国君齐康公放逐到海上，只留一城之地作为他的食邑，田和成为了齐国实际上的国君。

公元前 386 年，周室册封田和为齐侯，正式将他列为诸侯。过了几年齐康公病逝，姜氏在齐国的统治结束，齐国全部为田氏所统治。史称“田氏代齐”，因为仅国君易姓，国名并未改变，故战国时代的齐国往往被称为“田齐”。田氏与齐国国君的博弈可以用以下矩阵来表示：

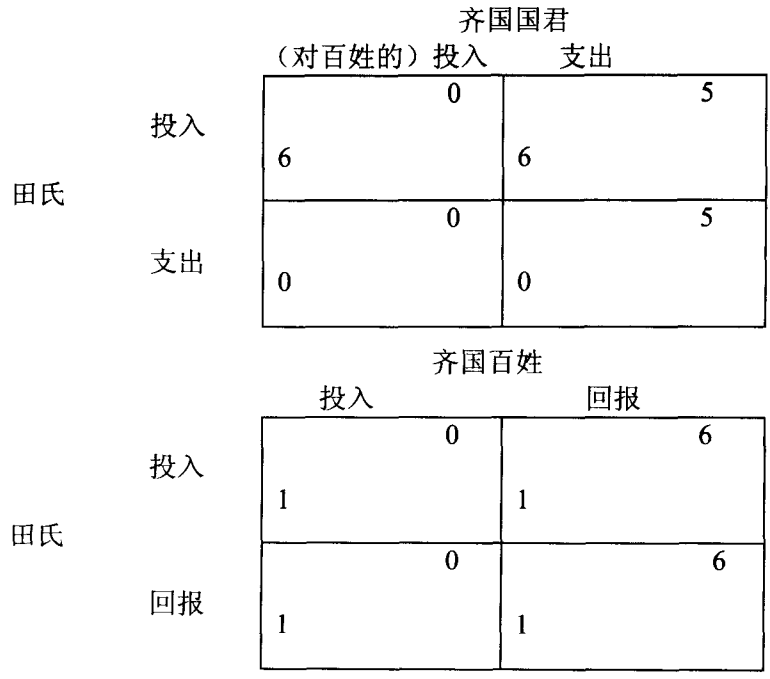


图 5-1：田氏代齐的策略选择

这里的数字不是比值，而是收益值，6 为最大值，也就是，只要田氏投入 1 个收益值，他将获得最大的收益值为 6，这里 6 就代表齐国的最高权力。

颠覆国家的裙带

在汉朝、唐朝、明朝，都有一些共同的历史现象，就是在皇帝统治最为衰弱的末期，都有尚为幼儿或者并未成年的小皇帝登基，而一些出身于外戚或者宦官的权臣在背后像操纵木偶一样把持着朝政，还口口声声说是皇帝的意思。

实际上，无论是外戚还是宦官，这些权臣们都是靠着和皇帝的特殊关系——裙带关系，走向把持政局的前台的。而权臣们大多数只是停留在把持朝政满足个人权力欲的阶段，还没有几个想要取而代之，自己走向前台成为皇帝的。因为他们知道，一旦自己走向前台，自己就不再是潜伏的猛虎，而是处于众矢之的的国贼了。

即使再强大的投机者，都只是处于实际统治地位而没有名义上的君主权或领导权的幕后指挥；而作为他们手中筹码的皇权，即使再软弱再无知，也都是名义上的统治者。处于实际统治权的权臣控制处于名义统治权的皇帝时，他们所处的是攻势地位，意在进取；而如果他们同时也拥有了名义上的统治权，他们就要为了维护自己的统治名义而采取守势。但是，对于猛虎而言，他们不具备对统治名义守势的条件，一旦攻守易势，后果将不堪设想。

在历代的投机者中，偏偏有人想要以身试法，以权臣的姿态变成龙椅上的真命天子。这个人，就是西汉末期的外戚王莽。

王莽的家族是西汉后期的大族，世世代代都与朝廷有密切关系，他的姑母更是成为皇后，后来皇帝去世，他的姑母成了皇太后，在朝中占有重要地位。王莽看自己的家族势力庞大，加上有姑母在朝中做靠山，他便想依靠这一切力量为自己服务，成为君临天下的皇帝。

王莽自己是一个饱读诗书的人，所以不免有一些理想主义的成分，做事不计后果，以为自己的家族既然有如此实力，自己就一定能成功。

这种不识进退的性格，导致了他后来的失败。

王莽借助自己家族的势力，做了朝中的大司马，地位已经是位极人臣了。但是他恰恰想借助自己的地位谋取更大的政治资本，直到篡位。刚好，当时的政治局势对他非常有利，皇帝昏庸无道，大臣贪赃枉法，满朝上下没有凝聚力，他正好可以扩充自己的势力，将汉朝江山扭转过来。

作为投机者的权臣与作为赌注的皇权之间的区别，不仅在于实力的强弱和主动被动的姿态，更是在于一个名义上的差别。所以，作为握有实权的投机者，应该避免追求虚名。虚名正是权臣的大忌，曹操就　曾经语重心长地说过：“不可慕虚名而处实祸。”

他先选择了一个年仅九岁的小孩子做皇帝，而他自己则以辅政大臣的身份发号施令，连自己的姑母太皇太后都被他所蒙蔽，以为他是为汉朝殚精竭虑、鞠躬尽瘁的一位贤臣。王莽就借助自己手中的势力，以违反国法的借口罢免了许多的大臣。其实，当时官场的腐败已经是人所共知的现象，所谓违反国法治罪不过是权力斗争的借口而已。实际上，王莽和他的党羽又何尝没有违反国法呢？

在他的欺诈之下，许多大臣被贬官，还有一部分大臣心灰意懒，辞官回家。王莽对外还宣称经过自己的治理，国家政令严明、官员清廉。同时，王莽做出了礼贤下士的姿态，还故作勤俭，一时赢得了“克己复礼”的美名。

接下去，王莽又指派手下在各地伪造奇异现象，先后献上多种“祥瑞”的动物和山石草木，并派人在社会中制造王莽道德过人，应当做天子的舆论。

在这个时候，王莽还处在幕后，像是一只蓄势待发的猛虎，虎视眈眈地觊觎着皇帝的宝座。

等到小皇帝立皇后的机会，他授意为皇帝挑选皇后人选的官员，将其他女子一并排除在外，只将自己的女儿留下，成为没有竞争者的皇后人选。这样，王莽除了辅政大臣以外，还多了一重国丈的身份。

这对他篡夺皇位又提供了更有利的条件，也就是说，即使皇帝成年，他也一样可以以国丈的身份参与朝政的决策。

可是王莽有一点没有算到，就是小皇帝渐渐长大以后，开始讨厌他并想要在成年之后杀掉他。当他得知了小皇帝的意愿，非常震怒，命人用毒酒毒死了小皇帝，另外立了一个刚出世不久的小孩做皇帝。

在另立小皇帝之后，王莽依然怕这个孩子将来长大也做出不利于自己的事情，便加紧了篡位的准备。终于，他指使大臣们上表，劝汉朝皇帝退位，让王莽顺应天意做皇帝。经过精心的布置，他按照“上天”——其实是他自己伪造的——旨意，接受了汉朝小皇帝的禅让，自己定国号为“新”，黄袍加身，登上了梦寐以求的皇帝宝座。

王莽做了皇帝，也失去了在皇权的背后指手画脚的外戚的身份。他从暗处走向明处，让天下人惊诧不已。人们终于知道了他的篡位野心，以前被他蒙蔽的人们也奋然反对他，使他颁布的法令难以推行。汉朝的皇室因为江山易主，对他也十分痛恨，他们在各地组织人马，准备武装反抗他的统治。

在王莽做了十几年皇帝之后，农民起义的火焰终于燃烧起来，成为全社会各种势力反对王莽的导火线。一时天下大乱，各路人马群起而攻之，王莽自己也在绝望中被杀。

王莽一生追逐权力，可是始终不明白，自己作为一个没有合法名义的大势力的领袖，是不能轻易抛弃可以利用的政治筹码，径直走向前台成为最高统治者的。他的理想主义使他求全责备，有了实际上的最高权力还不够，还想把名义上的皇帝地位也抓在手中，可正是这个冒险的行动，使他葬送了自己。为了更明了王莽与西汉皇帝的博弈形式，我们不妨来看看下面的博弈树：

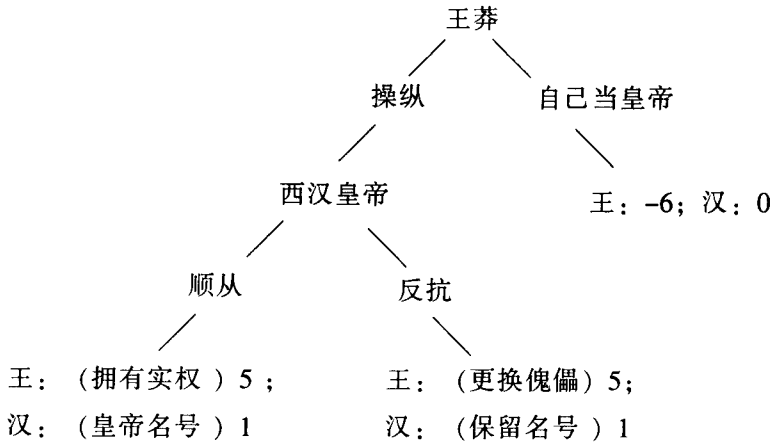


图 5-2：王莽篡位

慈善家与野心家

中国古代的兵法，有一个基本的原则，就是“谋定而后动”，如果没有全面的筹划和准备，是不能贸然行事的，否则就会成为盲动。而采用什么样的谋略来“动”，则是更重要的事情。有时候做一样的事情，但因为谋略不同，所以结果也不尽相同。就比如，同样是从孤儿寡妇手中夺取江山，袁世凯就长袖善舞，一面对着清朝的太后哭泣说自己逼不得已，一面又忙不迭地逼迫末代皇帝溥仪退位；而曹操、曹丕父子则对汉朝皇帝采取刻薄而又严厉的态度，惹得一片骂声。

改朝换代是一件大事情，如果决定要进行这一行动，无异于用自己的身家性命进行赌博，这是一场成王败寇的豪赌，正所谓“江山如此多娇，引无数英雄竞折腰”。而在进行豪赌的时候，一面做足官样文章，一面实施自己的计划，又是野心家，又是慈善家，让人放松警惕，才能一举成功。

历史上的“陈桥兵变，黄袍加身”就是这样的成功典范。“陈桥兵变”是宋太祖赵匡胤发动取代后周、建立宋朝的兵变事件。后周显

德六年（959年），世宗柴荣突然一病而死，宰相范质受命扶助柴荣幼子柴宗训继位为恭帝。这时恭帝年仅七岁（一说五岁），后周出现了“主少国疑”的不稳定局势，一个由殿前都点检、归德军节度使赵匡胤与禁军高级将领石守信、王审琦等人策划的军事政变计划正在酝酿着。

翌年正月初一，传来了契丹和北汉发兵南下要攻打后周的消息。其实，这个消息正是赵匡胤派人放出的，目的就是要借助这个“外敌入侵”的假象来调动军队，为自己的野心服务。可以想像，如果当时后周的权臣们能够认真分析形势，准确获取信息，就能分辨出消息的真伪，从而阻止兵变的发生。可是后周的执政大臣范质等人不辨真假，以为国家真的面临着军事威胁，就匆忙派遣赵匡胤统率诸军北上抵御。

正月初三，赵匡胤统率大军离开都城，夜宿距开封东北二十公里的陈桥驿（今河南封丘东南陈桥镇），兵变计划就付诸实践了。这天晚上，赵匡胤的一些亲信在将士中散布议论，说：“今皇帝幼弱，不能亲政，我们为国效力破敌，有谁知晓；不若先拥立赵匡胤为皇帝，然后再出发北征。”将士的兵变情绪很快就被煽动起来，这时赵匡胤的弟弟赵匡义（后改名光义即宋太宗赵炅）和亲信赵普见时机成熟，便授意将士将一件事先准备好的皇帝登基的黄袍披在假装醉酒刚刚醒来的赵匡胤身上，并皆拜于庭下，呼喊万岁的声音几里外都能听到，遂拥立他为皇帝。赵匡胤却装出一副被迫的样子说：“你们自贪富贵，立我为天子，能从我命则可，不然，我不能为若主矣。”拥立者们一齐表示“惟命是听”。赵匡胤就当众宣布，回开封后，对后周的太后和小皇帝不得惊犯，对后周的公卿不得欺凌，对朝市府库不得侵掠，服从命令者有赏，违反命令者族诛，诸将士都应声“诺”！于是赵匡胤率兵变的队伍回师开封。

表面上看来，这确实是赵匡胤本人不知情而且“被迫”发生的一场军队哗变，但是仔细考察蛛丝马迹，就能看出其中的问题了。问题之一，就是赵匡胤在当时的地位。在柴荣在世的时候，赵匡胤作为柴荣十分信任的大将，担任着禁军将领的职务，并且最后做到了殿前都

点检的职位。作为当时炙手可热的军官，赵匡胤在当时的权力是十分大的，而且，五代时期，改朝换代都是由控制军队的大将进行的，有前例可循。问题之二，就是为什么传来契丹和北汉进攻后周的消息，赵匡胤带兵出征之后，为什么会有这样一场哗变发生。看上去这是一个偶然事件，但是事件发生的地点，是距离都城十分近的陈桥，军人为什么不在京城出发之前就进行这样的行为？为什么不在远离了京城，被镇压的危险变小之后再进行这样的举动？显然，这是有预谋的，一开始就是为了制造出行军过程中发生兵变的假象而且利于迅速控制中央政权的篡位行为。问题之三，为什么煽动军人进行哗变的都是赵匡胤的亲信？真的是他们替赵匡胤忿忿不平吗？显然不是，他们只是替赵匡胤说话，让赵匡胤本人保全一个忠臣的形象而已。

这么一分析，赵匡胤作为野心家的形象已经暴露无遗了，而通过这些伪装，他也成功地把自己变成了一个迫不得已遵从军心的忠于后周政权的慈善家。接下来，就是如何用慈善家的面目，去实行野心家的霸业的具体步骤了。

当赵匡胤“答应”将士自立为天子并且率部队返回京城之后，守备都城的主要禁军将领石守信、王审琦等人都是赵匡胤过去的“结社兄弟”，得悉兵变成功后便打开城门接应。当时在开封的后周禁军将领中，只有侍卫亲军马步军副都指挥使韩通在仓促间想率兵抵抗，但还没有召集军队，就被军校王彦升杀死。陈桥兵变的将士兵不血刃就控制了后周的都城开封。

这时后周宰相范质等人才知道不辨军情真假，就仓促遣将是上了大当，但已无可奈何，只得率百官听命。翰林学士陶谷拿出一篇事先准备好的禅代诏书，宣布周恭帝退位，赵匡胤遂正式登皇帝位，轻易地夺取了后周政权，改封恭帝柴宗训为郑王。由于赵匡胤在后周任归德军节度使的藩镇所在地是宋州（今河南商丘），遂以宋为国号，定都开封。历史上习惯把赵匡胤建立的赵宋王朝称做北宋，赵匡胤死后被尊为宋太祖。这就是历史上有名的“陈桥兵变、黄袍加身”故事的真

相。他们之间的博弈矩阵如下：

后周 \ 赵匡胤	兵变	不兵变
派兵	6 -6	0 0
不派兵	-3 0	0 0

图 5-3：陈桥兵变

到处押宝总有进账

在局势并不明朗的情况下，投机者们往往不会死守一个布局不变，他们信奉的原则就是“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里”。越是局势混乱没有头绪的时候，这些投机者就越是喜欢到处下注，利用自己的敏锐感觉随时去培养可以给自己带来收益的个股。

这其中最为出名的，莫过于战国时代齐国孟尝君的“狡兔三窟”策略了。孟尝君在齐国政治失意，接受了门客的建议，到处宣扬自己的才能和影响，结果几个国家都相继要求孟尝君出任他们的宰相。这样一来，就形成了一个买方市场，孟尝君自己的回旋余地十分大，可以随意选择一个对自己发展最为有利的地方。

这种到处下注押宝的情况，在天下大乱的时代出现得更为频繁。这是因为在天下大乱时，失去了一个统一的权威，才使得各种强权势力更容易利用自己手中的筹码成就一番事业。

有时候，这些强权势力还包括多个子势力，这些子势力的根本利益都是一致的，他们不过是因为血缘或者地域的原因分为不同的势力而已。这些子势力也要各自扶持对自己有利的“伥”，无论哪一个他们所培养的个股成为名义上的统治者，最终的受益者都是那些子势力背后的那些投机者。

为了从各个子势力中选择出最适合自己控制的局面并为自己的利益服务的赌注，强大的投机者们往往要在子势力中培养若干“个股”，让这些作为个股的竞争者们并存，让他们互相竞争，哪个个股的表现最适合投机者的利益，就扶植哪个个股，反之，则放弃那些不能充分实现自己愿望的个股。这种方式，利于那些强大的投机者寻找到最具有生命力又最能听命于自己的代言人。

春秋时期，因为连年混战，中原早已没有宁静之日。在东方的大国齐国境内，就出现了强大的政治投机者们，这就是齐王属下的贵族们。他们在齐国境内拥有强大的权力，而且生性贪婪。他们想要争夺更大的利益，齐国虽然号称大国，但军事实力和政治权威远远不足以欺凌其他国家，所以他们想要扶持能够实现他们称霸愿望的君主上台，为之服务。

在齐国贵族这群投机者的大势力下，存在着两个子势力，那就是以管仲为代表的拥护公子纠的势力和以鲍叔牙为代表的拥护公子小白的势力。

这两位公子的父亲齐釐公在位时，齐国在对外战争上毫无建树，齐釐公去世后，他的长子即位为齐襄公。齐襄公更是一个无所作为的君主，而且荒淫无道，因为与自己的妹妹鲁国王后私通而引起齐鲁两国的不睦，又欺凌朝中大臣，齐国贵族对他十分不满。公子纠和公子小白就在贵族们的鼓动下出逃，而后襄公也被大臣杀死，权臣公孙无知篡位。

在保护公子纠和公子小白出逃时，管仲和鲍叔牙就商议好，由管仲辅佐公子纠，鲍叔牙辅佐公子小白，无论哪一个公子以后成为齐国的君主，另一个人都要回来辅佐新国王。管仲和鲍叔牙两个都是齐国贵族势力中的代表人物，他们的这个商议可以说是为齐国贵族们寻找代言人——个股——的行为。

在两位公子出逃外国之后，齐国的贵族对襄公以及杀死襄公的篡权者公孙无知的政策更为不满，最后他们买通民间侠士杀死了公孙无

知，并将消息通报给流亡在外的公子纠和公子小白，希望他们能回来继承王位。

两位公子得到了消息，都动身出发，准备赶回齐国即位。但是，这两个兄弟都想自己做君主，便明争暗斗，负责辅佐公子纠的管仲为了帮助公子纠，还一箭射中了公子小白的衣带钩。小白将计就计，当时装死。

应该说，两位公子之间的斗争，对他们背后的齐国贵族来说，是一个意外情况，因为他们的本意是扶持一个能够实现他们意愿的君主上台，并不想造成两位公子的手足相残。尤其是两位公子在出逃后都和管仲、鲍叔牙学了很多治国之术，这些治国之术也都是有益于贵族们的，损伤了其中的一位公子，对贵族们也是一种损失。不过事情既然已经发生，也就只能让管仲保护公子纠回国即位了。

公子小白装死骗过管仲之后，在鲍叔牙的保护下，日夜兼程，比公子纠先回到了齐国，宣布即位，是为齐桓公。公子小白做了君主之后，也是一心想除掉自己的哥哥公子纠，但是齐国贵族们极力反对他们手足相残，他只好使用借刀杀人之计，让鲁国将公子纠杀死，并将管仲押送回齐国。

投资不能死守一个个股，而是要到处寻找培养有价值的个股，来投入自己的期望。所以，经常可以看到这样的现象，无论哪个个股胜利，最大的收益者都是那些到处投资的赌徒。

事实上，齐国贵族见到他们所扶持的公子小白已经即位，而且辅佐他的鲍叔牙也将帮助小白执行贵族们的政治主张，就已经满足了。这只齐国之虎已经看到他们扶持的“伥”坐上了王位，即将为他们服务了，所以不愿意节外生枝，让小白和公子纠自相残杀，他们也怕其他国家借口帮助公子纠而进攻齐国，那样贵族们的计划就将落空了。不过，小白使用借刀杀人的计策让公子纠在鲁国送命，又把管仲押解回国，没有引起任何震动，贵族们也稍稍放心了。

按照齐桓公（公子小白）的意思，管仲差点伤了自己的性命，应

该处死，而且要用最残酷的方法处死他。可惜齐桓公还不知道自己在整盘棋中的地位，不知道自己只是贵族们掌握下的“伥”，还以为自己是手操生杀大权的最高权威。他更不知道，管仲和鲍叔牙曾经定下各自辅佐一个公子，以后二人共同帮助新君主治理国家的约定。所以，鲍叔牙极力反对齐桓公处死管仲，并且对桓公说，管仲是一个不可多得的人才，杀了他，不但齐国失去了一个栋梁，更会使天下的人才对齐国心寒而不肯来齐国效力。所以，鲍叔牙亲自到齐鲁两国的边境去，等到押解管仲的人到了齐国，他便马上释放了管仲，并且说服了齐桓公，让齐桓公任命管仲做齐国的宰相。

对齐国的贵族来说，虽然杀掉管仲是一件可惜的事情，但是对于整个大局的影响还不会非常大，不过如果能保全管仲，自然是锦上添花的美事。故而他们并没有对齐桓公施加压力，而鲍叔牙则出于对大局的考虑，以个人的魅力说服了齐桓公，任用管仲来施行贵族们的政治要求。

果然，管仲做齐国的宰相之后，为实现贵族们的愿望励精图治，先是改革了军制，刻苦练兵，又利用齐国的自然环境优势，发展渔业和制盐业，使齐国迅速成为一个军事经济强国。他又建议齐桓公推行“尊王攘夷”的外交政策，打出周天子的旗号去侵略其他的国家，最终促成了齐桓公在葵丘与诸侯会盟，成为中原的霸主，使齐国在春秋初期就建立了霸业。这里的博弈矩阵如下：

		管仲：纠	管仲：小白
鲍叔牙	纠	6 4	0 0
	小白	0 0	4 6

图 5-4：齐国贵族的双向投资

齐国贵族利用扶持公子小白，使他成为春秋五霸中的齐桓公，并通过管仲辅佐他，实现了贵族们称霸天下、夺取财富的愿望。齐桓公成为名垂千古的君主，贵族们则获得了实际的利益，这种投机者遍地撒网到处押宝，最终带来投机者与个股之间共生共荣的结果确实值得后人去思考。

明知故犯的不等价交换

占小便宜吃大亏，这是一个妇孺皆知的道理，但是，如果是大便宜，而且好像是天上掉下的馅饼，又该怎么选择呢？

面对大利益，人们就往往不会那么冷静了，他们会觉得是上天对自己的眷顾，或者是自己应得的，完全没有考虑到这背后有可能存在骗局和陷阱，甚至会让自己“偷鸡不成反蚀一把米”。可是，赌徒的性格就是这样，能够让他们用一块钱赢得一百万，他们会毫不犹豫地选择拿出这一块钱，而没有想过这一百万属于自己的几率有多大。

正是利用这种赌徒心理，外交掮客们才有可乘之机。而张仪哄骗楚怀王的事情，则是其中最为荒诞也是最令人深思的。

战国后期的时候，秦国想要攻打齐国，然而齐楚两国缔结了合纵相亲的盟约，于是张仪肩负着拆散齐楚盟约的任务，前往楚国出任国相。楚怀王听说张仪来，空出上等的宾馆，亲自到宾馆安排他住宿，说：“这是个偏僻鄙陋的国家，您用什么来指教我呢？”张仪游说楚王说：“大王如果真要听从我的意见，就和齐国断绝往来，解除盟约，我请秦王献出商於一带六百里的土地，让秦国的女子作为服侍大王的侍妾，秦楚之间娶妇嫁女，永远结为兄弟国家，这样向北可削弱齐国。而西方的秦国也可以得到好处，没有比这更好的策略了。”

六百里的土地有多大？对一个国家来说，那是用五十万大军三年都难以攻取的土地，所以，这么大的利益放在面前，很少有人能够拒

绝，何况代价只是解除盟约，并不需要什么实际的付出。所以，楚王非常高兴地应允了他。大臣们来向楚王祝贺，惟独陈轸为他伤悼。楚王很生气地说："我用不着调兵遣将就得到六百里土地，臣子们向我祝贺，惟独你为我伤悼，这是为什么？"

陈轸回答说："不是这样，在我看来，商於一带的土地不仅不能得到，而且齐国和秦国可能会联合起来。齐秦联合起来，那么一定会祸患临头。"楚王说："能说明理由吗？"陈轸回答说："秦国之所以重视楚国，是因为楚国有结盟的齐国。如今和齐国断绝往来，废除盟约，那么楚国就孤立了。

秦国为什么不满足追求一个孤立无援的楚国，而给它六百里土地呢？张仪回到秦国，一定会背弃向大王的承诺，这是向北和齐国断绝了外交关系，又从西方的秦国招来祸患，两国的军队必然会一起打到楚国。我妥善地替大王想出了对策，不如暗中和齐国联合而表面上断绝关系，并派人跟随张仪去秦国。

假如秦国给了我们土地，再和齐国断交也不算晚；假如秦国不给我们土地，那就符合了我们的策略。"

应该说，陈轸的计划是最为周全完备的，他的策略是，不见到实际的利益，就不能随便下注，不能听信张仪的花言巧语。

而楚怀王则不这么看，他急于得到六百里的土地，而且觉得机不可失，如果按照陈轸的做法，万一被秦国知道真相，这六百里土地就无法到手了。楚怀王就像一个红了眼的赌徒一样，只看到了六百里土地的报酬，没有看到这个报酬到底是否能够兑现。我们不妨来看看它的博弈树：

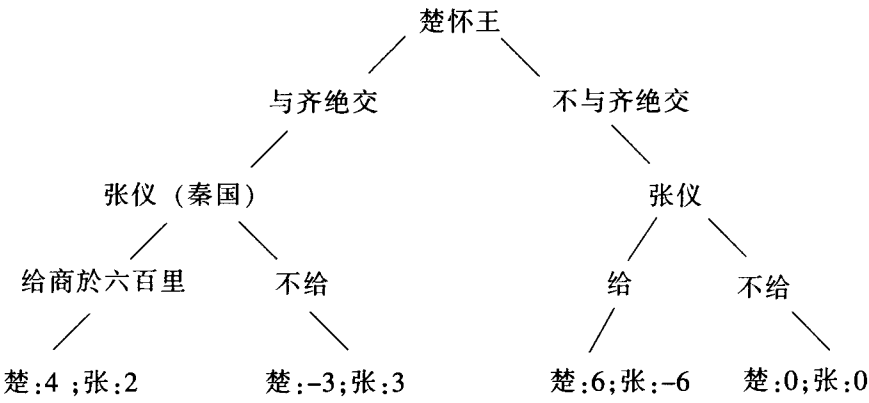


图 5-5：张仪的外交攻势

任何一个赌徒都希望一本万利，用最小的投入换得最大的收益，这种可能性十分小，但还是有人愿意去尝试，这正是赌徒的本性，也是赌徒博弈的一个悖论——期望与现实之间的差异。

楚王说："希望陈先生闭上嘴，不要再讲话了，等着我得到土地。"然后就把相印授给了张仪，还馈赠了大量的财物，于是就和齐国断绝了关系，废除了盟约，派了一位将军跟着张仪到秦国去接收土地。

张仪回到秦国，假装没拉住车上的绳索，跌下车来受了伤，一连三个月没上朝，楚王听到这件事，说："张仪是因为我与齐国断交还不彻底吧？"就派勇士到宋国，借了宋国的符节，到北方的齐国辱骂齐王，齐王愤怒，斩断符节而委屈地和秦国结交。秦齐建立了邦交，张仪才上朝，他对楚国的使者说："我有秦王赐给的六里封地，愿把它献给楚王。"楚国使者说："我奉楚王的命令，来接收商於之地六百里，不曾听说过六里。"使者回报楚王，楚王怒火填胸，立刻要出动军队攻打秦国。陈轸说："我可以张开嘴说话了吗？与其攻打秦国，不如反过来割让土地贿赂秦国，和它合兵攻打齐国，我们把割让给秦国的土地，再从齐国夺回来补偿，这样，大王的国家还可以生存下去。"楚王不听，终于出动军队并派将军屈匄进攻秦国。秦齐两国共同攻打

楚国，杀死官兵八万，并杀死屈匄，于是夺取了丹阳、汉中的土地。楚国又派出更多的军队去袭击秦国，到蓝田，展开大规模的战争，楚军大败，于是楚国又割让两座城池和秦国媾和。

秦国要挟楚国，想得到黔中一带的土地，要用武关以外的土地交换它。楚王说："我不愿意交换土地，只要得到张仪，愿献出黔中地区。"秦王想要遣送张仪，又不忍开口说出来，张仪却请求前往。秦惠王说："那楚王恼恨先生背弃奉送商於土地的承诺，这是存心报复您。"张仪说："秦国强大，楚国弱小，我和楚国大夫靳尚关系亲善，靳尚能够去奉承楚国夫人郑袖，而郑袖的话楚王是全部听从的。况且我是奉大王的命令出使楚国的，楚王怎么敢杀我？假如杀死我而替秦国取得黔中的土地，这也是我的最高愿望。"于是，他出使楚国。

楚怀王等张仪一到就把他囚禁起来，要杀掉他。靳尚对郑袖说："您知道您将被大王鄙弃吗？"郑袖说："为什么？"靳尚说："秦王特别钟爱张仪而打算把他从囚禁中救出来，如今将要用上庸六个县的土地贿赂楚国，把美女嫁给楚王，用宫中擅长歌唱的女人做陪嫁。楚王看重土地，就会敬重秦国，秦国的美女一定会受到宠爱而尊贵。这样，夫人也将被鄙弃了。不如替张仪讲情，使他从囚禁中释放出来。"于是郑袖日夜向怀王讲情说："作为臣子，各自为他们的国家效力。现在土地还没有交给秦国，秦王就派张仪来了，对大王的尊重达到了极点。大王还没有回礼却杀张仪，秦王必定大怒出兵攻打楚国。我请求让我们母子都搬到江南去住，不要让秦国像鱼肉一样地欺凌屠戮。"楚怀王后悔了，赦免了张仪，像过去一样优厚地款待他。

鼓励对手多赢钱

一个成功的赌徒应该是什么样的？按照庄子的说法，就是“呆若木鸡”，不到关键时刻不显露自己的能力。这是一个理想的状态，不过，在“实战”中，器度和策略是十分重要的。如果要做成功的靠赌博发家的大户，便不能斤斤计较，更不能因小失大。

有一个生动的例子，就是《水浒传》里“林冲棒打洪教头”的情节。林冲正是卖了一个破绽，让洪教头失去戒心，急躁进攻，才轻松取胜的。这段描写十分精彩——“洪教头深怪林冲来，又要争这个大银子，又怕输了锐气，把棒来尽心使个旗鼓，吐个门户，唤做把火烧天势。林冲想道：‘柴大官人心里只要我赢他。’也横着棒，使个门户，吐个势，唤做拨草寻蛇势。洪教头喝一声：‘来，来，来！’便使棒盖将入来。林冲望后一退，洪教头赶入一步，提起棒又复一棒下来。林冲看他步已乱了，被林冲把棒从地下一跳，洪教头措手不及，就那一跳里和身一转，那棒直扫着洪教头臁儿骨上，撇了棒，扑地倒了。”

一般人会理解成这是林冲的“以退为进”的战术，实际上，这是林冲在实战中器度和策略的体现。如果器度不够，就无法做到先退；如果策略不足，就无法看清对手的弱点。所以，单纯的以退为进是没有好处的，关键是要有足够的器度能够容忍对方的攻城略地和气焰嚣张，然后靠着策略撕破对方的防线，这才是高明的做法。

春秋初年的郑庄公，就是这样的一个人，有器度，有谋略，策略高。

中国人素来崇尚智慧，热衷谋略。所谓“攻人以谋不以力，用兵斗智不斗多”，正是这一文化传统的形象写照。因此，历史上凡在政治上有所建树的人物，其最大的特色必定是政治智慧超凡入圣，谋略运用炉火纯青，风风雨雨等闲而过，把握主动永不言败。春秋初年的郑

庄公就是这方面的典型之一。

郑庄公与共叔段都是姜氏之子，可是由于姜氏生郑庄公时难产，于是对庄公遂生厌恶，想立她的小儿子共叔段。姜氏想方设法把共叔段安置在要地，后来在郑武公那里讨了京这块地方，共叔段便大大方方地做起了“京城太叔”。祭仲对郑庄公说：“都城过了百雉（雉，古代计算城墙面积的单位，长三丈高一丈为一雉），是国家的祸害，如今京地超过了它本应有的限度，不合先王之制，你将来要控制不住的。”郑庄公便说：“姜氏要这样，哪能避开祸害呢？”祭仲说道：“姜氏有什么不满足的呢？不如早给共叔段安排个便于控制的地方。”郑庄公只是回答说：“你等着瞧吧！那小子多行不义，必会自取灭亡。”

后来那个“京城太叔”共叔段划出属于自己的地域。郑大夫公子曰说：“一个国家容不得两个国君的，你打算把郑国送给共叔段，那我就侍奉他；你要不甘心让位于他，那请我除掉他！”郑庄公又是极为平淡地说：“用不着了，他会自己赶上灾祸的。”

这正是郑庄公政治智慧高明的第一个表现，就是遇事能忍，器量不凡。苏轼在《留侯论》里面有一番话说：“古之所谓豪杰之士，必有过人之节，人情有所不能忍者。匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也。天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒。此其所挟持者甚大，而其志甚远也。”郑庄公就是这样的人。当他的母亲姜氏与胞弟共叔段串通一气，给他多方制造麻烦的时候，他能做到隐忍不发。共叔段想占好的地方，他就把共叔段分封到京地；共叔段贪欲不足，大修城邑，图谋不轨，他也装出一副漫不经心的样子，忍下一时之气。

共叔段自私得很，又把原来划出的地域正式收为自己所有，到了郑邑庆延。于封说：“土地广大了会得民心。”郑庄公却说：“共叔段不义，不能笼住民心，土地占多了就要垮台。”

共叔段继续修葺城墙，并开始制造甲衣武器，准备步车兵车，将

要袭击郑国。姜氏欲为内应，为共叔段开城门。郑庄公听到共叔段袭郑的日期，说："太好了！"便于封率大队人马伐京，京人背叛共叔段，共叔段最后仓皇而逃。

孔子说"过犹不及"。真正高明的战略家对战略目标的设定都是非常理智的，绝不会在胜利面前头脑发热，忘乎所以，而是能注意掌握分寸适可而止，不做赌徒。

从隐忍不发到及时出击，正是郑庄公政治智慧高明的第二个表现，就是有谋略，出手狠辣。郑庄公在胞弟逼宫问题上的隐忍，说到底不是单纯的隐忍或退让，而属于韬光养晦，后发制人。他不曾马上实施反制，是他不愿在没有准备的情况下过早地和对手摊牌。所以，郑庄公在隐忍的同时，私底下一直在作充分的准备，以求一招制敌。可笑的是，他的对手却对此茫然无知，把郑庄公的克制隐忍、妥协退让误认为是软弱可欺，于是乎步步进逼：共叔段动员军队企图偷袭郑国国都，谁知他忘乎所以的举动，恰好为郑庄公痛下决心全面反击提供了机会。在有充分准备的前提下，他予对手以迎头痛击："克段于鄢。"一举端掉国内动乱的祸根。可见，不出手则罢，一旦出手，就又准又狠，雷霆万钧，摧枯拉朽，给对手以毁灭性的打击。这也是郑庄公战略意识高度成熟的显著标志。

共叔段与姜氏二人可谓确实自私透顶。姜氏因生郑庄公寤生时难产便不想让他继承王位；共叔段不仅自私，而且爱耍小聪明，时而划分疆域，时而扩充地盘，时而修兵买马。庄公不动声色，任其弟为所欲为，只是说："等着瞧吧！等着瞧吧！到时候他会自己碰到灾祸的。"等共叔段准备暗袭郑国时，庄公才出动军马大加讨伐。共叔段为了争王位只能偷偷摸摸，灭郑也只能用"暗袭"的方式，而郑庄公争王位却是堂而皇之，灭掉共叔段也完全可以采用"大加讨伐"的姿态。

共叔段目光短浅、胸无点墨；而郑庄公则胸怀大志，让共叔段自己露出尾巴，然后以正义之师出师讨伐，故而一举获胜。他们之间的博弈矩阵如下：

共叔段 \ 郑庄公	不理不问	及时制止
封京扩地	-2 4	1 1
暗袭郑都	-6 6	6 -6

图 5-6：郑庄公的权谋

郑庄公政治智慧的高明，表现之三为善后能稳。孔子说“过犹不及”，真正高明的战略家对战略目标的设定都是非常理智的，决不会在胜利面前头脑发热，忘乎所以，而是能注意掌握分寸适可而止，见好便收，用现代的话讲，就是能做到“有理，有利，有节”。郑庄公在这方面的作为，同样可圈可点。当挫败共叔段的叛乱阴谋，迫使他逃窜共地后，郑庄公便不再追击，因为他知道，共叔段此时已惶惶似丧家之犬，实在不值得继续花工夫去对付，自己的精力应该放在更重要的事情上。果然，经过一番努力，他成了春秋时期最早的一位霸主。

第六章 理性与非理性的较量——诚信资源的博弈

建立在盟约基础上的共存，是一种合作性博弈，而一旦要放弃盟约，就是从合作走向对抗，这一转变，首先就是要践踏自己的信誉，把诚信资本抛弃。如果没有更大的利益期望，理性的人不会随便抛弃诚信资本，所以，利益期望是最关键的一环。

博弈，说到底就是人与人之间采取合作还是对抗的方式进行竞争。不过，博弈论里的理论，我们熟知的，大部分是非合作性博弈。这是为什么呢？是合作性博弈太过普通不值得研究，还是太过复杂研究不了？

其实，这是由博弈论的预设条件所决定的。博弈论里面，假设的条件是人们都是理性的，而理性的人们在面对博弈的局面时，都是理性地去分析，然后选择最有利于自己的策略去执行的——显然，博弈论的这个预设前提，忽略了两个重要内容：第一个，难道在现实生活中，人与人都是真正有理性的吗？有很多的行为，看上去是十分符合博弈论模型的，但实际上，处于那种情境的人，都不是理智地、冷静客观地去考虑问题的。同样，除了为自己的利益考虑之外，还有社会价值标准和道德律法在约束人的行为，不可能只有理性的策略而没有其他方面的内容起作用。

所以，我们应该考虑一下，在现实情况下，到底人们是在采取什么方式博弈，受什么因素影响去进行博弈？尤其，在合作性博弈之中，理性所占的成分有多大？选择合作还是选择单干甚至背叛，是否只有理性在起作用？

可以看到，在现实之中，非理性的情况确实存在，不过，在博弈的局面下，非理性的情绪、情感因素所起的作用，却是不断变化，无法形成一个变量的。当合作的诚意和需要合作的理性相遇的时候，人们是靠诚意进行博弈，还是靠理性进行选择？

诚信稳定性的基础

盟约是什么？盟约本质上是博弈双方或者多方为了避免出现双输的结果，在一定条件下达成的协议，在某种意义上盟约就是博弈达到某种程度的均衡。例如，前苏联和美国制定削减核武器的条约，这是在双方力量基本对等，谁也无法彻底战胜博弈对手，而如此大规模的军备竞赛再继续下去，最后只会使双方的国家经济都崩溃的情况下，为了避免出现这种双方都不愿意看到的结果，在不损害自己的根本利益，保持足够威慑力的条件下，达成如此协议。事实上，盟约在许多博弈的场合都会出现，只是有时能够延续较长的时期，有时候却是昙花一现。博弈双方达成协议和毁掉盟约，其中蕴藏的玄机到底是什么呢？我们可以从秦末刘邦和项羽的两次建盟与背盟中看出其中的奥妙。

秦末农民战争，由陈胜和吴广首先发难，但最终推翻秦朝的却是刘邦和项羽两支起义军。一般人只知道这两人是一对博弈的对手，却不知他们曾经在共同的旗帜下，为了同一个目标而合作战斗。只是由于不能达成合作的协议，兄弟又变成对手罢了。

公元前209年，陈胜、吴广在大泽乡起义。做过秦朝的小吏，由于私自释放囚犯而隐藏在芒砀山的刘邦，终于等到了迟来的春天。他与同乡好友萧何、曹参、樊哙等合谋杀掉沛县县令后，率领沛县数千子弟走上了反秦的道路。此时，楚国的旧贵族，项羽叔侄也起兵响应。由于项羽家族世代为楚将，因此，他们具有很强的号召力，在陈胜、吴广失败后，项羽叔侄的军队成为义军的主力。

公元前208年，项梁、项羽叔侄率领八千江东子弟渡江北上，在徐州地区消灭了楚假王景驹，军事实力迅速壮大。刘邦起兵后，一直不顺利，他先依附于景驹，景驹被项梁杀掉后，他便投靠了项梁。刘邦与项羽并肩作战，在灭秦的战争中走到了一起，并结拜为手足兄弟，

这一年刘邦47岁，项羽24岁。

公元前207年，起兵反秦的六国旧贵族共同拥立了原楚怀王之孙名心为共主，仍称楚怀王。这时候，章邯所率领的秦军主力和王离统率的边防军正在围困起义的赵国。奉怀王之命，项羽率军救赵。刘邦西进伐秦，怀王与诸侯约定“先入关中者为王”。救赵途中，项羽本为副将，但主将宋义畏敌不前，项羽便杀了宋义，率军渡过漳水后，下令破釜沉舟，全军只带三天的口粮，以胜则存，败则亡的勇气，在巨鹿大败章邯统率的秦军主力，杀死秦将苏角，俘虏王离，迫使涉间自杀，在战斗中，项羽和楚军将士们勇猛如虎，威震各路诸侯。大战结束后，项羽在辕门召见诸侯军将领，他们各个膝行而前不敢仰视。自此，名义上怀王是天下抗击秦军的共主，实际上项羽成了“霸天下以令诸侯”的统帅。

在项羽率领各路义军与秦军主力浴血奋战的时候，伐秦的刘邦，采纳了张良等谋士的建议，迂回进军，避实就虚，向西挺进，进展顺利。由于项羽拖住了秦军主力，刘邦军队遇到的阻力极小。公元前206年，刘邦先于各路诸侯攻入关中，秦王子婴见大势已去，不得已向刘邦投降，至此，秦王朝宣告灭亡。刘邦进入咸阳后，贪恋财富，喜欢美女，好在还能听从张良、樊哙的劝告，封存秦宫的府库、财宝，退军霸上，并与咸阳父老约法三章，废除了前朝的全部苛政，受到了关中百姓的拥戴，惟恐沛公不为关中王。

项羽经过一系列的战役，迫使秦军主力投降，又将二十万秦降军全部杀死后，也率军杀奔关中而来。见刘邦派兵把守函谷关，大怒，发兵攻破了函谷关，屯兵新丰鸿门，范增要项羽趁机消灭刘邦。生死关头，张良让刘邦赴鸿门，假意谢罪，利用项羽少谋而狂傲的本性，对他卑躬屈膝，俯首称臣，以求自保。刚直而缺少心机的项羽，果然放弃了除掉刘邦的打算，并设宴款待，最后放走了刘邦。

鸿门宴后，项羽率军进入咸阳，杀掉了秦降王子婴，并放火烧毁了秦朝的宫室。公元前206年，项羽在咸阳分封诸侯，他背弃了当初

“先入关中者为王”的约定，自封为“西楚霸王”，并分封了十九个王，刘邦被封到了汉中巴蜀的边远之地做汉王。项羽还把原来的秦国一分为三，封秦军三个降将为王，借以遏制刘邦的发展。刘邦接受萧何“收用巴、蜀，还定三秦，天下可图”的建议，忍气引兵西入汉中，养精蓄锐，以图发展。

当时楚怀王与天下诸侯约定“先入关中者为王”的时候，秦朝的力量还非常强大，起兵的六国旧贵族根本就没有想过推翻秦朝的统治，只是希望恢复六国旧有的地盘，割据称王。正是由于这种离心离德的想法，使得秦军能够各个击破。为了使六国旧势力能够齐心协力对付秦军，怀王才提出这个一般人觉得可望而不可即的目标。而时势造英雄，项羽在巨鹿之战，及其后来对章邯的一系列战斗中，表现出卓越的军事才能。由于秦朝廷中宦官赵高的责难，使章邯进退两难，被迫投降项羽，项羽成为义军统帅，所率军队百战成钢，具有强大的战斗力，并发展到四十万人。刘邦的军队独树一帜，沿途吸收各路英雄，虽然先入关中，说白了也是三分能力，七分运气。

在鸿门宴的前夕，刘邦和项羽两军无论在哪个方面，刘家军都不是项家军的对手，所以，项羽凭借他的实力，推翻了最初怀王与诸侯定下的盟约。刘邦的那点本钱，无法和项羽进行正面的直接博弈，只能是任人宰割，接受汉王的封号。这就好比两个不成对手的拳击手进行博弈，弱者为了避免失去最后一点本钱，主动宣布放弃博弈，强者也给对方留一点颜面，给了点出场费让他回去。所以，西汉建国过程中的第一次盟约是以项羽的毁约，刘邦的委曲求全而结束。所以刘项的第一次结盟，刘邦获得了与项羽争先进入关中为王的机会，其后，刘邦主动放弃战争手段，保留了东山再起的机会，在这场博弈中，作出了最佳选择。我们可以看看他们第一次结盟的博弈矩阵：

项羽（强） \ 刘邦（弱）	攻击	结盟
攻击	5, −1	5, −1
结盟	4, −1	5, 4

图 6-1-1：楚汉相争

不甘屈服的刘邦在汉中经过整顿，拜韩信为大将，采用“明修栈道，暗度陈仓”的办法，出其不意，一举平定了三秦。公元前 205 年，平定了三秦的刘邦，集合了五路诸侯的兵马共五十万人，利用项羽进攻齐地田荣的机会，乘虚攻入项羽的国都彭城，这是刘邦起兵以来取得的第一次大胜利。占领彭城后，刘邦和诸侯军忙着分割胜利果实，毫无戒备。远在齐地平叛的项羽得知彭城失守，立刻率三万精兵，从鲁南杀回彭城。彭城之战刘邦几乎全军覆没，连他的父亲和妻子都做了楚军的俘虏。夺回彭城后，项羽没有对刘邦赶尽杀绝，再次错失了消灭刘邦的良机。

公元前 205 年至公元前 203 年是刘邦和项羽之间具有决定性意义的战略较量，双方进入相持阶段。彭城之战后，刘邦退守荥阳，收集散卒，补充兵员，又由于萧何全盘掌握了秦国故地，刘邦在该地又颇得民心，所以萧何能源源不断地调拨关中的粮草兵力，汉军得以重整旗鼓，使项羽无法越过荥阳—成皋一线西进。刘邦在正面与项羽对峙，虽然屡战屡败，屡败屡战，但同时让韩信、彭越在项羽的后方和两翼不断地进攻，袭扰阻断了楚军的粮道，使楚军的根据地不断缩小，并很快形成了对西楚合围的态势，使项羽腹背受敌，兵员亏损，粮草殆尽。在这种进退两难的情况下，项羽不得以同意与刘邦议和，楚汉约定以当年魏惠王开辟的“鸿沟”为界，东归楚，西归汉。议和后，项羽送还了刘邦的父亲和妻子，信守盟约，引兵东归。

鸿沟之盟以后，天下已有大半归汉，张良、陈平建议刘邦抓住这个灭楚的天赐良机，刘邦率军大举东进，追击项羽，把项羽逼到了彭城—垓下一线，这次是刘邦背弃了“鸿沟议和”的约定。最后，刘邦利用韩信的十面埋伏之计，迫使项羽自杀于乌江边上。

透视楚汉的第二次达成盟约，是在长达四年的博弈中，刘邦充分发挥萧何、韩信、张良的才智，再加上自己永不言败的勇气，与项羽相持了近四年，在双方谁也不能吃掉谁，项羽略占下风的时候，刘项双方达成平分天下的盟约。这就好比斗鸡博弈，在谁也无法再前进，但谁也不愿后退的情况下，达成了纳什均衡，但总体上的形式是对刘邦有利。在刘邦许诺分封韩信和彭越为王，获得他们的支持之后，形势就发生了彻底的变化，刘邦的实力大大超出了项羽的力量，所以，刘邦撕毁盟约，结盟麻醉项羽，然后主动攻击，垓下一战定胜负，取得彻底胜利，成为第二次博弈的大赢家。图 6-1-2 显示刘项第二次结盟刘邦背盟，表明刘邦又作出了最佳选择。

所以，盟约只是博弈各方在一定形势下的权宜之计，一旦博弈任何一方的实力发生变化，处于强势的博弈方就会毁弃盟约，追求自己利益的最大化，这就是西方所说的：没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。博弈各方最终追求的还是永恒的利益最大化，盟约是手段，却不是最终目的，它必然随实力的变化而变化，所谓的友谊地久天长只是说说罢了。盟约是假的，实力是真的，利益才是至关重要的。

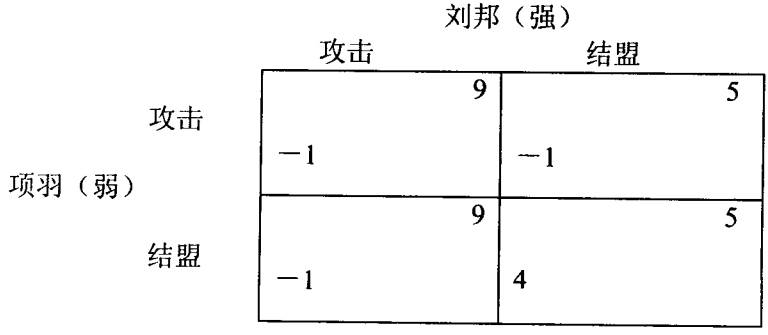


图 6-1-2：楚汉相争

丑话如何说出口

有时候，人们信奉“先礼后兵”的原则，在为人处世的时候不愿意单刀直入，因为那样即便不会对他人造成伤害，也会让别人感到不快。可是，这种办法不适用于所有的场合，如果你面对的是老谋深算又深谙人情世故的人，那么先礼后兵或者彬彬有礼的姿态反而会让对方感觉你是在矫揉造作，不肯信任你，也就自然不肯重用你了。

“丑话说在前头”是人们的一句俗语，但是这句俗语在很多场合下都被使用着，说明在一些情况下，不那么中听但是能表现出你没有挟私没有做假的言语更能获取他人的信任。

魏征，作为古代广为人知的一位以“提意见”而著称的大臣，就是一个喜欢把丑话时时说出来的人。其实，他的说丑话，和一些人的说好话，是异曲同工的。

魏征早年在瓦岗军中效力，后来投靠了唐朝。当时，他是作为与唐朝敌对武装力量的下属身份出现的，如果按照正常的升迁途径，他一生都无法显贵。不过，他选择了在太子李建成身边。太子是皇位的法定继承人，在皇帝驾崩之后，太子自然就会成为新任皇帝，而太子登基之后，所重用的人无非是三种：老皇帝留下的朝廷重臣，按照升迁途径一步步走上来的大臣，太子的亲戚和心腹。显然，魏征就是朝着这其中的第三种人的标准去努力的，而且他确实也为李建成出谋划策、尽心尽力。在李建成和李世民展开皇位争夺的时候，魏征甚至建议李建成先发制人，采取武装行动杀掉李世民，可见他的急切心情。

不巧的是，最后先发制人的是李世民。李世民发动了玄武门兵变，杀掉了太子李建成和齐王李元吉，自己做了太子，并且逼迫唐高祖李渊退位，“名正言顺”地成了唐朝的第二任皇帝。经过皇位争夺，魏征再次遭遇了政治生涯中的失败，不同的是，第一次他是以降将的身

份出现，而这次是以阶下囚的身份出现。

在被押送到唐太宗面前的时候，唐太宗李世民问魏征："你为什么当初建议太子李建成先下手为强杀掉我？你这不是挑唆我们兄弟相残吗？"

要知道，挑唆皇族手足相残这样的罪名，就算不治一个死罪，此后的政治前途也肯定是没有了。不过魏征十分有应对策略，面对李世民的问题，魏征毫不畏惧地回答说："要是当初太子接受了我的建议，就不会有现在这样的局面了。"

言外之意，他的建议是十分正确的，只不过太子没有采纳才导致了失败。这样的回答，看上去好像回避了唐太宗的问题，实际上却委婉地表达了魏征的意思："所谓手足相残云云，只不过是一个虚伪的道德口号，实际上你还不是杀掉了自己的兄弟才做了太子掌握了政权？"

果然，魏征的回答让唐太宗十分欣赏，他觉得魏征有胆有识，不但敢于当面顶撞自己，而且他当初提出的让太子李建成杀掉自己的计谋也确实合理。就这样，魏征摆脱了政治犯和阶下囚的命运，被唐太宗重用，没过几年就做了宰相，迎来了他政治生涯的第一次也是最后一次春天。

魏征这一次，没有像以前那样表现出忠心耿耿，而是直接对唐太宗说："我希望陛下把我当做一个良臣，而不是把我当做一个忠臣。"这说的是实话，但也是十分高明的自我表白。从事实上来说，魏征前后投靠了几个主子，如果按照"忠臣不事二主"的标准，他肯定是算不上忠臣了，但他没有隐讳这一点，相反，开诚布公地对唐太宗讲了出来，并且摆出了另外一张王牌：良臣。他向唐太宗表明，他是一个可以治国安邦的人才，只要按照他的建议去做，国家就可以长治久安，唐太宗本人也会成为古往今来少有的好皇帝，这一点对唐太宗来说是十分重要的。魏征的这番话正是击中了唐太宗心中最敏感的部位：做一个好皇帝。

从唐太宗本身来讲，靠着政变做了皇帝，已经不够理直气壮，如果再做不好，就会被后人当做秦二世、隋炀帝那样的昏君和暴君来看待了。所以，唐太宗需要良臣帮助他治理国家，魏征既然表明了自己的良臣身份，唐太宗自然会对他另眼相看。而且，一个臣子是否忠心，最主要的还是看他为皇帝出过多少建议，做过多少实事，对唐太宗而言，这才是最大的忠诚，以前魏征有过多少个主子，相比之下就不那么重要了。所以，魏征靠着“做良臣不做忠臣”的口号，为自己谋求了施展才能的机会，也最终成为千古流芳的名臣。

魏征为唐太宗做过很多的事情，最主要的就是帮助唐太宗制定继位之后的一些基本国策，并且在国家已经安定、统治已经稳固之后，提出善始慎终的原则，提醒唐太宗在实现了清明统治后如何维持下去，让后来的皇帝也能继承这一政治传统。从这方面而言，魏征确实是当得起“良臣”的称号。

不过，在后人眼中，魏征最主要做的事情是进谏，说白了就是给皇帝提意见，这不能不说是对历史的误读。而且，后世广为传颂的魏征的故事，最为著名的就是他因为提意见，惹得唐太宗大为恼火的那一次。

根据史书记载，魏征在朝廷上和唐太宗因为意见不一致争吵起来，结果让唐太宗很下不来台。唐太宗十分气愤，退朝之后，回到后宫，说：“我一定要杀掉魏征这个乡巴佬儿!”唐太宗的妻子长孙皇后见到丈夫如此发怒，就询问到底是因为什么。当长孙皇后得知是因为魏征提意见惹得唐太宗不高兴时，她马上进到内室去换了上朝所穿的礼服，出来对太宗行君臣之礼，并且恭喜太宗得到了魏征这样敢于表达正确意见而不是对君主阿谀奉承的人才。这样一来，魏征才转危为安。

实际上是怎么样呢？情况并没有这么简单。魏征当时已经是朝中的宰相，就算唐太宗真的一时动怒想要杀掉他，除非是太宗本人在朝廷上亲自动手，否则都不可能真正杀掉魏征的。为什么呢？因为唐朝的法律有一个规定，就是判处流放以上的罪（包括死刑），都是要在一

审判决之后，进行复审，并且还要由朝中最重要的几个行政机关的长官联合审查之后才能执行。有这么一套法律作为保障，就算是唐太宗想要杀魏征，也是要通过一个复审并且审查的过程的，但唐太宗杀魏征的罪名肯定是不成立的，所以，魏征根本就不会因为激怒唐太宗而被判死刑。正因为这样，魏征才能够从容不迫并且理直气壮地顶撞唐太宗，表达自己的意见。因为他知道，自己死不了，顶多是在太宗心中的印象分打折扣而已。

由此可见，以往人们在评价魏征的时候，所用的那些“刚直不阿”、“将生死置之度外”的评语，都是隔靴搔痒，没有看到魏征恰恰是在制度的保护下发表自己的看法，而且不会受到任何法律制裁这一真相。可以说，如果唐朝不是有这样的法律保障，魏征也许不会像我们今天所知道的那样侃侃而谈，甚至会看着唐太宗的眼色行事。

下图显示了一代名臣魏征的匠心独具的生存策略：

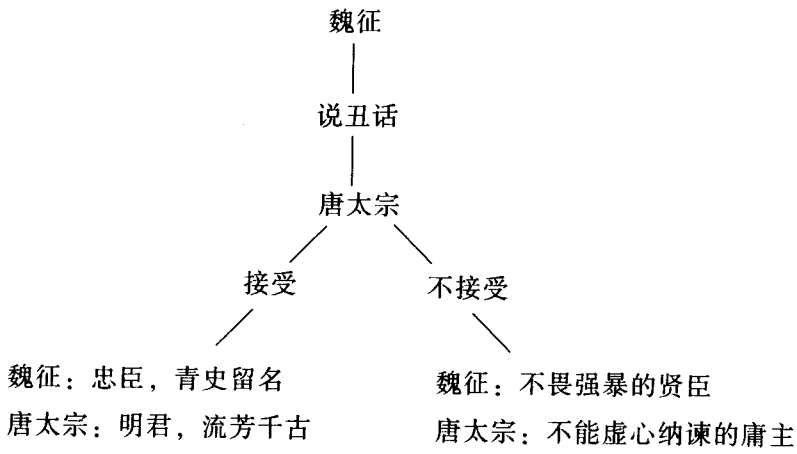


图 6-2：魏征的“进谏”与唐太宗的“纳谏”

一条板凳上有几颗心

有的时候，一个人发表什么样的言论，做出什么样的姿态，十分难以判断他的真正用意，这个情况在博弈论中就被称为“言语博弈”。像外交签约、谈判、社交场合的言论、公开发表的感想心得之类，都属于言语博弈。通过言语博弈，能够透露出发言者的一些信息，他是要通过这些信息来和别人进行博弈，来试探他人的反应和态度，并且给能够理解自己真正用意的人以信息提示的。所以，人们常说的“商场无真话”、“官样文章”、“空头支票”，都是对言语博弈试探行为的一种形象概括。

具体到应用上，言语博弈不但有和他人进行试探和彼此探底的作用，还有一个作用，就是让了解自己的人能够从中获取真实信息。所以，对于言语博弈，有人就会当真，认为那是一个确实存在的保证，也有人觉得全部是假话，但只有真正了解的人才知道哪些是真，哪些是假。在中国传统文化里面，诸葛亮和刘备一向被称为君臣一体、君臣同心，尤其是刘备临终托孤的表现，更是让人觉得他十分信赖诸葛亮。实际上，刘备正是通过托孤，进行了他一生中的最后一次博弈——对诸葛亮进行拉拢的同时将真实信息透露给他。

作为三国中苦守西陲的国家，蜀汉政权从诞生之日起，就充满了内外的危机。而蜀汉的开国君主刘备虽然在建国过程中没有太多的功业，完全靠自己和诸葛亮的纵横之术发展势力，但在身后的继承人问题和国策转移的问题上，他却煞费苦心，炮制出一个绝妙的方案。

蜀汉章武三年（223年）春，刘备因为发兵攻打孙权失败而病死在永安（白帝城）。在此之前，刘备因为病倒在永安，无法回到成都，便紧急下令，把诸葛亮从成都召到永安，交代后事。刘备的托孤之语十分有意思，他对诸葛亮说：

“君才十倍曹丕，必能安国，终定大事。若嗣子可辅辅之；如其不才，君可自取。”

诸葛亮不敢怠慢，马上一面磕头一面哭着回答：“臣敢竭股肱之力，效忠贞之节，继之以死！”随后，刘备又颁下诏书留给儿子后主刘禅，称“汝与丞相从事，事之如父”。

表面看来这是刘备、诸葛亮君臣之间互相推心置腹交往的结果，历代的评论家也觉得刘备虽然一生糊涂，但是在临终之前并不吝惜自己的江山，而是希望把国家交给贤明的诸葛亮来治理。其实不然——确实，这一托孤之语，是刘备一生中真正精彩的地方，但这精彩之处在于他这番话背后的意思。我们可以从图中得到启发：

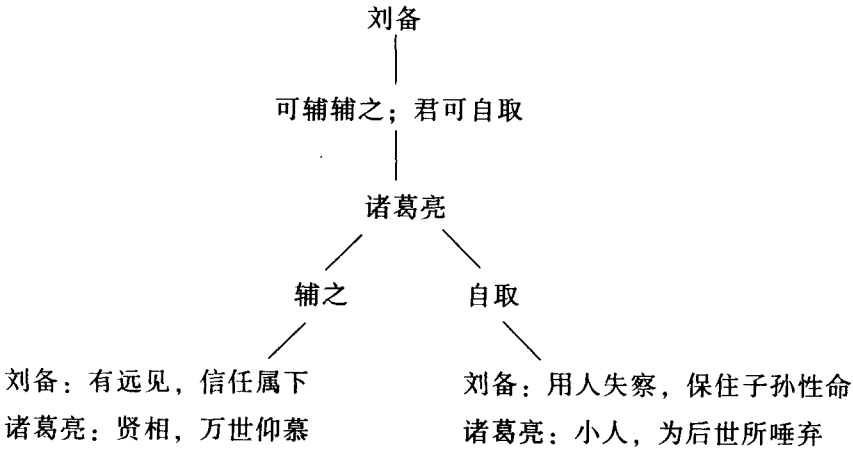


图 6-3：刘备托孤博弈

蜀汉政权建立的基础本身就不稳固，刘备的江山取自刘璋，而刘璋则是继承了父亲刘焉的势力范围，刘焉又是汉政府派到益州的外来势力，所以和本土大家族向来关系不合。刘焉、刘璋父子在益州经营二十多年，吸收了从关中等地区进入益州的外来官僚、从外地归乡的益州本地官僚和雄霸一方的益州本地大地主这三部分力量，形成了自己麾下的松散政治集团。刘焉接受东汉政府的任命来到益州的时候，

就曾经屡次和益州本地的豪族发生摩擦和矛盾，甚至不得不采取非常手段，用武力消灭对方才能巩固自己的统治。刘璋在位期间，则注重吸纳外来的人才，一方面充实自己的势力，一方面对抗益州本地的豪强，让益州的统治趋于稳定。

而刘备不但从刘璋那里继承了和本地士人的不和关系，而且还背负了刘备集团和刘璋集团之间的冲突。因而，蜀汉政权在和孙吴交兵大败之后，最大的威胁并不在于作为敌国的曹魏和孙吴，而是在于国家内部。蜀汉内部由于政权更替而形成的刘备嫡系和刘璋旧部之间的矛盾纠葛，是蜀汉政治中的隐患，随时可能爆发成为急症，所以刘备不得不防，但由于时日无多，已经无力处理，只能寄希望于和他心意相通的诸葛亮了。

刘备最初是接受了刘璋的邀请进入益州的，而进入益州之后，刘备的部属和刘璋的旧臣之间，就形成了“主客”、“新旧”的关系。而刘璋旧部因为已经和益州本地政治与社会相结合，在统治上占据主动地位，刘备夺取了刘璋的政权之后，广泛任用自己的亲信下属，一时间让主客、新旧的地位倒转过来，一切重要的正职都被刘备属下的“新人”所占据，刘璋旧部怎能没有怨言？所以，为了平息刘璋旧部的怨气和不满，刘备把原来刘璋手下的董和、黄权、李严进行重用，意在安抚人心。

虽然刘备十分注重平衡矛盾、处理内部新旧关系，但刘备从称帝到去世，中间不过短短三年左右的时间，根本没有时间完全弥合益州旧臣和蜀汉新政权之间的所有矛盾，也不能将自己手下所有的政治资源一一整合，在这样的情况下，用诸葛亮后来的话说，那确实是“败军之际，危难之间”。所谓败军之际，是指刘备在与孙吴的战争中大败而且自己染病身亡；所谓危难之间，就是因为刘备的去世，刚刚建立不久的蜀汉政权因为新旧臣僚的冲突矛盾而趋向内乱和倒台的危险。

刘备是个一生善用权谋的政治家，他不会不知道蜀汉政权内部有潜在的危险存在，所以，他在白帝城托孤的时候，安排诸葛亮和李严

共同接受遗诏——诸葛亮是刘备的班底，李严是刘璋的旧部，二人接受遗命共同辅佐幼主，诸葛亮为正，李严为副，这种安排本身就出于尊重新旧双方的利益，共同尊崇等量齐观的考虑。在安排辅政大臣方面刘备都考虑得如此周密，那么在他一生最后的命令中，对诸葛亮所说的托孤言论，怎么可能会不考虑到如何处理他身后蜀汉政权内部新旧臣子之间的关系，以及如何摆平小皇帝和旧臣之间的关系这些难题呢？

从蜀汉政权内部结构来看，以李严为首的刘璋旧部在数量上占多数，而刘备的心腹班底在其中只是少数派。但是，因为刘备打败了刘璋成为益州的主人，所以刘备的旧部也就随之反客为主占据了朝中的主导地位。这种主导地位是刘备成为蜀汉政权皇帝的基础，失去了这一点，刘备及其继承者也就失去了统治蜀汉的力量，所以，刘备绝对不允许在他死后出现形势逆转的现象。

使用李严，并且任命他做托孤的辅政大臣，就是出于这种考虑——平衡势力，安抚矛盾，避免双方起冲突。但是，李严获得了辅政大臣的身份之后，既可以作为刘璋旧部的领军人物，率刘璋旧部与刘备部下合作，又可以利用其辅政身份和在刘璋旧部中的威信与地位图谋不轨。因而，刘备还要准备好厉害的后着防备李严才行。所以，他在托孤的时候，对诸葛亮说出了“若嗣子可辅辅之；如其不才，君可自取”的话。

在刘备看来，当时自己的儿子刘禅年纪尚幼，无法和李严为首的刘璋旧部周旋抗衡，所以只能依靠自己的心腹来完成平衡内部矛盾、整合新旧政治资源的工作。而朝中大臣里，真正可以托付的，只有诸葛亮，因为诸葛亮既是自己的心腹，又是自己在进入西川之前的班底，更是自己老部下中的领袖人物。诸葛亮在接受刘备的遗诏，辅佐年幼的君主执政方面，和李严是地位平等、不分高下的。但是，如果要预防李严为首的刘璋旧部发动内部的叛乱，就必须授予诸葛亮特别的权力，让他可以有控制李严而不被李严压服的特殊名义。所以，刘备的

托孤遗言，所谓在关键时刻令诸葛亮对蜀汉政权“君可自取”的嘱咐，正是为了在接受遗命的李严面前，突出诸葛亮的特殊地位，暗示如果在刘璋旧部有所行动、阴谋叛变的危急时刻，通过国家行政方面的力量无法有效处理时，诸葛亮可以为了刘备集团的利益，不顾君臣名分，走向前台，自取帝位来与旧人们相抗衡。

果然，诸葛亮明白了刘备的用意，在刘备去世之后，诸葛亮以蜀汉皇帝的名义，把刘璋手下最有权力的李严外放到江州（今重庆市），还委派亲刘备的将领陈到为永安都督，起到随时监视李严的作用。这样一来，李严对蜀汉中央政治没有插手的余地，只能做一个象征性的朝臣领袖。通过这个前期的和平策略，让诸葛亮抓住了任用亲刘备集团的新人充实统治基础，而进一步彻底解决新旧关系的休养时间。

李严在镇守江州期间，曾经去信劝诸葛亮封王。对李严的这个建议，诸葛亮的回答十分出人意料，他说：“我确实应该接受封赏为王，可是没有，并不是因为我没有这个资格，而是现在时机还不到。”李严和诸葛亮二人在这里通过封王的问题，对刘备的托孤遗命进行了一次引申。因为刘备托孤时的言论，让李严觉得诸葛亮肯定要位居群臣之上，成为蜀汉的“影子皇帝”，所以他以封王为借口试探诸葛亮本人是否有此心意。诸葛亮也知道李严的用心，所以毫无顾忌地表示自己完全可以封王，表示自己始终处于李严之上，可以控制蜀汉形势的身份。

跳槽经济学

“此处不留人，自有留人处”，这是一个人人都知道的道理，“跳槽”讲的就是在这种情况下重新选择有利于自己发展的地方。但是，一旦选择了一个发展的环境，就要相应地形成某种契约或者准契约关系。有了这种契约关系，才能确立自己在这个环境中的位置，同时也让这个环境确认你在他们之中的身份。如果无故违背契约，是要受到一定惩罚的——有时候这个惩罚是具体的，比如罚金；有时候这个惩罚则是抽象的，比如产生对你不利的评价和口碑。

为什么违背契约也要受到指责？因为契约本身就代表了一种双方合作的关系（只要是双方在非胁迫状态下以对等身份确认的自愿合作），这种关系一旦确立，就不能随便反悔，否则就会被认为是缺乏社会信用和合作诚意。

契约之所以要带有这种属性，正是基于人都是驱利避害这一前提的。既然每个人都想着更利于自己的情况，那么对订立契约的双方而言，都怕对方先背叛自己而损害自己的利益，所以，为了维护自己的利益，便要让契约带有一种社会约束力。因而，在选择跳槽之前，一个理性的人应该考虑到单方面违背契约可能带来的负面效应是否值得。如果跳槽之后所能得到的收益高于自己受到的惩罚，自然可以选择跳槽；如果持平，则不必非跳槽不可；如果是弊大于利，则出于理性不应该跳槽。不过，有的时候，跳槽时是否能够分析清楚自己将来的得失，是十分难说的。吴三桂先投降李自成后投靠清朝的行为，正是在跳槽中对未来的预期无法把握的一个混沌选择。

吴三桂出身于武举，此后就随着辽东军队四处征战，勇猛过人，人称“小吴总兵”。有一次他以寡敌众，为了救出被清军围困的父亲，直接与皇太极交战，突围而出，让皇太极十分欣赏，甚至说出“吾家

若得此人，何忧天下”的话来。吴三桂在辽东立下了赫赫战功，与清军长期对峙交锋，最后成为明王朝牵制清军的最后一张王牌。可就是这张王牌，亲自把清朝的摄政王多尔衮迎接进了山海关，从此把关内的万里江山送到了清朝统治者手上。

1644年，清军入关，从此正式宣告了一个新王朝的诞生。而清军入关，又与明朝的灭亡、李自成农民军的失败和清王朝的胜利这三个重大事件直接相关。李自成在当年的3月19日进入北京，明朝的末代君主崇祯皇帝自缢而死，明朝几百年的统治宣告结束；李自成在北京的统治也不过维持了短短的四十二天，就因为在4月22日兵败山海关而不得不进行撤退，4月30日就匆匆逃离北京，开始了最后的流亡；同时，清军从4月9日自沈阳出发，一路长驱直入，在5月2日进入北京并宣告称帝。

清军入关这个影响到当时三方局势的大事件，历来都被认为是吴三桂引狼入室、卖国求荣的结果，可是这里有个问题：如果吴三桂不投降，清军难道就进不了关，李自成就不会失败吗？我们看到的是，清军入关之后一路势如破竹，无论是打击李自成的农民军，还是扫荡明朝残余势力，都表现出摧枯拉朽的气势。如果清军只是侥幸靠着吴三桂的投降才“捡起”了明朝皇帝失落的玉玺，那么他们又怎么能够横扫关内，统一中国呢？当然，有一种回答，就是汉奸足够多，投降足够多，所以清军才会取得天下。但事实并非如此，在江南一带，不屈不挠的抵抗是屡见不鲜的，而农民军对清军的斗争也是长期的，如果没有强大的实力，清军就不会获得全面的胜利。这么看来，吴三桂的投降对历史的影响，需要重新去估计，而吴三桂的汉奸历史，也有很多我们未曾注意的前前后后。

吴三桂长期在辽东生活，对明朝的政局和关外的清军都十分了解。一方面，辽东的将领们，如袁崇焕、祖大寿这些最优秀的军事指挥者，都成为明朝中央党争的牺牲品，袁崇焕甚至被凌迟处死，这种鸟尽弓藏、兔死狗烹的现实让吴三桂对明朝政府有些灰心。虽然在明朝灭亡

之前，作为辽东将领中硕果仅存的吴三桂被明朝封为平西伯，但他知道那不过是因为他有非凡的军事才能，而不是因为他对明朝的忠心。另一方面，因为兵败而投降清朝的祖大寿，是吴三桂的舅父，吴三桂本人也出身于辽东祖氏军事集团，无论从血统上还是出身上，吴三桂与祖大寿都有很多相通之处。

吴三桂对清朝的政策也比较了解，知道他们十分优待那些有才能的汉人，无论是自愿投靠还是被迫投降，清朝统治者都能予以重用。而且，清朝当时最为倚重的军事大臣，无论是范文程还是洪承畴，都是汉人，洪承畴还曾经在辽东指挥明军与清军作战。这样的比较，自然会令吴三桂心中有一个得失的权衡，一旦发生了非常事件，他会选择与清朝合作，而不是为那个翻脸无情的明朝政府尽忠。

实际上，清朝早就对吴三桂进行过策反工作，前后几次对他进行招降，但都被吴三桂所拒绝。可见，吴三桂并不是那种不知廉耻卖国求荣的阴险小人，否则他早就投入用人政治清明、国力蒸蒸日上的清朝的怀抱了。这时候吴三桂与清朝的利害关系可以从下面矩阵中看出：

		吴三桂（弱）对抗	吴三桂（弱）结盟
清军（强）	对抗	−1 4	−1 4
	结盟	−1 5	6 6

图 6-4-1：吴三桂的选择

在崇祯十七年（1644 年）二月，在李自成农民军已经向明朝发动最后的总攻时，崇祯皇帝召见了吴三桂的父亲吴襄，询问了吴三桂的兵力情况，然后提升了吴襄的官职，大有把明朝的命运托付在吴三桂身上的意思。在李自成已经占领山西、威胁北京的时候，明朝紧急召

吴三桂回师保卫北京。可是吴三桂当时迟迟没有动身，这也成为他被指责为拥兵自重的一个罪证。实际上，那是因为他迫不得已——他手下的军兵，大部分都是辽东本地人，如果军队从辽东撤回关内，军队的家属就没有安全保证。他们与清军仇杀多年，所以辽东军兵的家属很可能会因为军队调走而被清军杀害，所以这些将士都不愿意把自己的家属留在辽东，吴三桂不得已只能先把军人家属运往关内。正是这样一件事，耽误了吴三桂的行程，当他的军队刚刚从山海关行进到丰润的时候，农民军已经攻陷北京了。

明朝灭亡了，吴三桂也面临着一个十分现实的问题：应该如何选择未来。当时他的前途不外乎以下几种：一是马上投降李自成，二是出关投降清朝，三是依靠兵力自保。

当时，从北京到山海关一带的明军将领，都投降了李自成，所以吴三桂如果要依靠兵力自保，或者和明朝的残余力量联络，是最不可能的选择。一来，他如何突围？二来，他的军需供应从哪里来？这两个问题就是他无法解决的。

而投降清朝，对吴三桂来说，大门是永远对他敞开的，首先来说有他的舅父祖大寿在清朝，其次清朝还有优待投降汉人的政策，加上吴三桂在辽东防线上的重要地位，他如果投降，将是清政府十分欢迎的。不过，吴三桂此刻正在去北京的路上，沿途关卡都已经在李自成手中，如果转身投清，势必要杀出一条血路，代价太大。

而且，当李自成进入北京之后，明朝的几千名官员都投降了，其中还包括吴三桂的父亲吴襄。所以，吴三桂自然要考虑到父亲的处境，作出自己的选择。李自成对吴三桂也十分看重，进入北京之后就马上派使者招降吴三桂，并且对吴三桂进行了十分有诚意的安抚。当时吴三桂手下的将士已经长达十四个月没有军饷，生活十分困难，而李自成招降吴三桂的时候，就率先派人对他的部队进行了犒赏，并且发放了粮饷，这对吴三桂而言，无疑是久旱逢甘霖。所以，他马上和李自成达成共识，愿意投降李自成。不过吴三桂对李自成投降是在秘密状

态下进行的，后来他投靠清朝之后又极力掩饰此事，所以给人们造成的印象就是，吴三桂一开始就左右摇摆，最后因为陈圆圆的事情才投靠清朝。

可惜好景不长，李自成的军队进入北京之后，就开始了对明朝官员没收家产、追缴赃款的行动，很多明朝官员身受酷刑甚至被折磨至死，吴三桂的父亲吴襄也被严刑拷打。这个消息传到吴三桂的耳中，他十分气愤，于是秘密率兵返回山海关，准备向李自成报复。吴三桂知道，如果自己去北京，免不了也和父亲一个命运，那还不如另谋出路，为父亲报仇。

但他背叛李自成，马上就陷入了腹背受敌的境地，南边是李自成的农民军，北边是清军，凭他的实力，无法和这两支力量抗衡，于是，吴三桂在不得已的情况下，投降了清朝。不过，他当时是有所保留的，他与多尔衮进行接洽的时候，是以明朝臣子的身份，请求清军帮助他报国恨家仇，剿灭农民军，而且要求多尔衮入关之后，辅佐明朝的皇太子登基，并且不允许清军从山海关入关，把这个重要关口牢牢控制在自己手里。吴三桂与李自成的博弈可以用下面的矩阵图 2 反映出来：

		吴三桂（弱）	
		对抗	投诚
李自成（强）	对抗	−1 4	−1 4
	招降	−1 5	4 5

图 6-4-2：吴三桂的选择

从两个矩阵图可以看出，吴三桂与清政权合作是极为有利的。可能有人会觉得吴三桂提出的让多尔衮拥立明朝皇太子登基的想法是幼稚的甚至是可笑的，但是实际上，清军虽然多年与明朝作战，但一直

都没有放弃讲和，而且多次表示愿意接受明朝的统治，只是想做东北的主人而已。所以，吴三桂才会觉得，清军不过是和自己一样，都是明朝的臣子，他认为，清朝就像唐朝那些割据的藩镇一样，所以才提出要辅佐太子登基的条件。多尔衮对此满口应承，并且马上派兵，在山海关附近和吴三桂联手击败了李自成。

随后，清军马上大举入关，占领了北京，可是，多尔衮并没有遵守先前的诺言拥立明朝太子登基，反而把清朝的小皇帝顺治搬到北京君临天下。吴三桂与多尔衮订立的契约是秘而不宣的，所以吴三桂吃了一个大亏，虽然报了家仇，但是国恨却并未得报，反而是他引清军入关这一事实让他背上了汉奸的罪名。后来，多尔衮等清朝统治者又有意利用吴三桂，让他去追缴明朝的残余势力，吴三桂亲手杀了明朝的桂王，让汉奸这个名声坐实了。

兄弟和对手

自两汉对匈奴发动决定性打击后，匈奴分裂，南匈奴内附，渐迁至内地并逐步汉化；北匈奴逐渐西迁，给欧亚大陆政治格局带来剧烈变化；还有一些别支在广阔的北方草原生息繁衍，有人认为突厥人就是其中的一支。他们迁居到金山（阿尔泰山）之南，以游牧为生，又工于铁作。当时正值柔然汗国强盛，突厥人受其奴役，为他们充当“铁工”，但势力渐盛。后来突厥灭柔然汗国，建立突厥政权。由于突厥非常强大，纵横捭阖于齐、周之间，利用双方的矛盾战争，不断索取财物。隋王朝时，突厥因为内部矛盾，正式分裂为东西两个政权，隋文帝杨坚利用其内部的纷争，迫使突厥归附。

隋末中原纷乱，突厥又再度强盛起来，“控弦百万”，曾经围攻隋炀帝于雁门。这一时期，突厥汗国是我国北方颇能左右大局的政治力量，隋末北方诸雄几乎都和突厥有勾连，要么结盟，要么称臣，连李渊也不例外。唐太宗李世民曾说过：“往者国家草创，突厥强梁，太上皇（李渊）以百姓之故，称臣于颉利，朕未尝不痛心疾首。”

这实际上也是一种没有办法的抉择，在这场博弈中，双方力量是不均等的，各种割据势力面临两种选择，要么与突厥为敌，被突厥灭亡或被突厥支持的其他势力消灭；要么臣服于突厥，向其交纳一定财物从而维护自己的政权或者去欺诈其他割据势力。当时，突厥骑兵给中原地区很大骚扰，突厥贵族不仅向唐王朝和其他割据势力勒索财物，而且大量掳掠北方无辜百姓为奴。唐高祖武德初年，突厥始毕可汗之弟处罗趁李氏家族率兵进入关中争夺天下之际，带兵攻破太原，大抢三天，“城中美妇人多为所掠”。

公元618年，唐朝建立，不久重新统一全国。突厥统治者看到不可能像以往那样从各个割据者手中勒索财物了，因此趁此时唐朝国力

还不十分强大，连年进扰内地，掠夺人口和财产。东突厥颉利可汗曾亲率大军15万人攻并州，掳男女5000余人；又曾率骑兵10余万大掠朔州、进袭太原。公元626年唐太宗李世民刚刚即位之时，颉利可汗率兵20万直逼唐都长安城外渭水便桥之北，距长安城仅40里，京师震动。唐太宗被迫设疑兵之计，亲率臣下及将士隔渭水与颉利对话。颉利既见唐军军容威严，又见太宗许以金帛财物，与之结盟，乃领兵而退。这就是历史上所称的“便桥之盟”。这次结盟中，唐太宗和颉利可汗约为兄弟，唐朝和突厥的关系在这是和西汉初年与匈奴的关系极为相似的。这从图1可以看出：

		唐帝国（弱）	
		对抗	结盟
突厥（强）	对抗	−1 3	−1 4
	结盟	−1 3	3 5

图6-5-1：唐朝与突厥

在这场博弈中，唐王朝处于下风，对于唐朝来讲，这时也有两个选择的机会，战与和，与突厥进行战争是一种选择，但由于中原的内战刚刚结束，形式上虽然实现了统一，然而残破经济犹待恢复，各种不确定的反抗势力正在伺机而动，无论是经济实力还是军事力量，唐王朝都还比较弱小，贸然采取攻势，只能或是国家败亡或是长期衰弱，汉高祖的百登山之围就是很好的例子。

所以在敌人强大的时期，只能采取与之和解的方式，以最小的代价获取最大的利益。然而，这时的唐王朝不是李氏父子在太原起兵，胜败存亡未卜，也不是盛唐威名远播之期，而是由一个从弱到强的过渡阶段，需要时间来恢复战争创伤，由时间决定成败，但作为一个统

一的王朝，帝国的尊严、开国的霸气又使唐王朝不可能再像割据时期那样纳贡称臣。因此，唐太宗只能采取有声和无声的两种博弈方式，在无声的博弈中，他率军队严阵以待，隔着渭水对峙，既利用天然屏障，展示唐军的强大，又给突厥以回旋的余地。有声的博弈，他亲自出马，与突厥最高统治者进行面对面的谈判，这一下在气势上压倒了对手，也能尽快地解决问题，更重要的是他看出突厥的目的就是女子玉帛，许之以利，唐太宗占据了信息上的优势。而对于突厥一方来说，掠夺财物是最终目的，战争是手段而不是目的，与其在不知对手虚实的情况下贸然对阵，还不如捞到多少是多少。正是由于双方都考虑到能够维护自己的根本利益，纳什均衡才能产生。这时候的兄弟关系，实质上应该是突厥为兄，唐朝为弟，唐朝被人家兵临城下，结成城下之盟，对雄心勃勃的开国皇帝来说无疑是奇耻大辱，但唐朝赢得了喘息的机会，为下一场更大的博弈建立了一个较高的起点。

建立在盟约基础上的共存，是一种合作性博弈，而一旦要放弃盟约，就是从合作走向对抗，这一转变，首先就是要践踏自己的信誉，把诚信资本抛弃。如果没有更大的利益期望，理性的人不会随便抛弃诚信资本，所以，利益期望是最关键的一环。

“便桥之盟”后，太宗进一步加紧备战。他亲自垂范练兵，每日“引诸卫骑兵统将等习射于显德殿庭”，于是“士卒皆为精锐”，中原经济已得到一定恢复，国力逐渐强盛，反击突厥的时机终于成熟了。从贞观三年拉开了唐代与突厥30余年战争的序幕，“汉家大将西出师”，唐太宗的决心是剿灭突厥，彻底消除内地遭受的祸患。这时候唐王朝与突厥的关系由形式上的兄弟变成了对手，唐朝能取得这场博弈决定性的胜利，是因为占据着实力和信息上的优势，掌握了战场上的主动权。在唐朝这一方面，唐太宗已经决定用战争来解决问题，以暴制暴，以杀止杀，在军事上作了充分准备，给北征创造了良好条件。而对突厥来说，是一场不对称的战争，一方面这时突厥内部出现了混乱，《通典》记述：贞观元年（627年），阳山以北薛延陀、回纥、拔也古

等十余部，都发生了叛乱。颉利可汗派突利率兵讨伐，突利又兵败，轻骑奔还。颉利可汗将突利关押了几十天，突利于是也发生怨言，产生背叛之心。突利为突厥王族，颉利亲侄，他怨汗欲叛，说明在突厥的最高统治阶层也发生了严重裂痕。

另外，颉利后期加重了对人民的剥削，部众早就不满，史料记载“下不堪命，内外多叛之”，再遇上连年大雪之灾，六畜冻死，就引起了突厥内部大崩溃。对这些情况，唐朝方面是了如指掌的，因此，唐太宗命令徐世勣（李勣）、李靖，分统大军十余万，于贞观三年出击。这次出击的保密工作做得相当成功的，在李靖突击突厥大本营时，唐太宗派出的使节都不知道，还在与颉利可汗进行和谈。颉利可汗在内部不稳的情况下，对唐朝“兄弟”的谦让自然是万分高兴，双方达成了一系列的协议，面对这种和谈即将成功的情况，是战是和，李靖不仅作为一个军事家，作为政治家的才干也显示出来，他明白实力决定一切，“一日纵敌，万世之患”。

李靖在一个大雾迷茫的早上袭击了突厥的中军营帐，在定襄（治所在今山西忻县）、云中（治所在今山西大同市）打败东突厥，突利可汗请降，颉利向铁山逃亡（今内蒙古阴山北），李靖乘胜追击。生擒颉利，俘其众十余万，东突厥灭亡。图 2 可以显示唐王朝的忍辱负重策略的成功：

		唐帝国（强）	
		强攻	突袭、先次后主
突厥（弱）	有备	2 −2	5 −1
	无备	4 −4	6 −5

图 6-5-2：唐朝与突厥

这场博弈，唐王朝是赢得干净利落。一般说来，战争胜败取决于实力、信息、战略和人心，如果其中一方各方面均优于另外一方，并且弱的一方知道的话，理性的弱者就不会进行战争的，唐太宗的便桥会盟就是这个道理，所以他理智地选择了求和。但在贞观四年这一系列战争中，作战的有利因素全都掌握在唐朝这一边，唐朝的最高统治者面临的抉择是，唐朝不主动开战，而突厥不可能主动开战，那就得履行前约，每年送金银珠宝；如果在等突厥内乱平息，挑起战端，在实力相当的情况下，双方是两败俱伤；而出其不意，主动发起战争，又在敌占区进行这一场战争，这就注定会赢得胜利。因为既然唐军已经发动了攻势，对突厥来说，就是两种命运，知道而且主动迎战，失败、损失小一些；不知道被动迎战，只能彻底失败。

在东突厥问题解决之后，对西突厥的战争，是在唐高宗时期完成的，伴随着唐与西突厥对西域的激烈争夺。唐初，西突厥势力极盛，“控弦数十万，霸有西域”，对唐朝形成严重威胁，并阻碍着中西商业交通。

与西突厥的博弈，唐太宗和高宗父子两人用的策略基本上是一致的，即削其枝叶，弱其主干，因为对东突厥战争以后，唐朝已经失去了战争的突然性，在与西突厥的博弈中，既然双方都选择了战争，只有一方在感到技不如人，愿意臣服的情况下，才能达到纳什均衡。在战争初期，综合实力又相当的情况下，从太宗起就开始了剪其羽翼的战略。贞观年间降吐谷浑、平高昌、讨焉耆、征龟兹，西域震骇，中西商路复通。此时西突厥首领为阿史那贺鲁，他曾因突厥内争失败而归附唐朝，受封左骁卫将军，但太宗死，贺鲁即起反心，自号可汗，建牙帐（相当于帅府）于千泉（在今吉尔吉斯斯坦），与唐为敌，数扰西域，对于这种时降时叛的部落，只有将其彻底击垮。

唐高宗时期，仍然继承了太宗避实就虚的战略，经过多年的征战，逐个击破其联盟或附属各部。高宗显庆二年（657 年），平西突厥最后一战开始。唐军由大将苏定方统辖，兵分南北两路，合击阿史那贺鲁，

激烈的战斗接连不断，天降大雪，平地深二尺，唐军踏雪兼程追敌，士气高昂，阿史那贺鲁战败跳伊犁河逃往石国（今塔什干），被当地人擒获，送与唐军。西突厥自此灭亡。

在与西突厥的长期征战中，由于双方都选择了战争，那么要想达到均衡，只有一方被消灭或臣服才能达到新的均衡。唐朝在战略上是棋高一招，唐朝面临两种选择：一种是向汉代一样，派出大量的军队，“劳师以袭远”，与西突厥硬碰硬，双方损失相当；一种是削其枝叶，弱其主干，最后摧枯拉朽。

在这种情况下，唐太宗、高宗父子的博弈战略是一致的，贯彻得相当的彻底，针对突厥是一个松散的军事联盟组织，不仅在军事上逐个击破，而且在政治上进行分化，对于被征服的突厥人，唐王朝并不以战胜者自居，突厥贵族多被唐朝任命为高官，将军、中郎将五品以上的达百人以上，他们都可以参加朝廷的各种大典和被皇帝召见。

由于唐朝对突厥人的优待。当时迁居长安的突厥人，将近有万家之多。广大突厥人民，由山林草原进入平原，由落后的经济生活改变为先进的经济生活，而且不愿再回到原来那种奴隶制的生活方式，这就为民族融合奠定了基础，也为彻底击败西突厥奠定了政治基础。正因为在博弈过程中，唐王朝放弃了单纯的军事征服，而是以融合为主，以军事进攻为次，这就避免了汉武帝与匈奴几十年的战争弄得国家疲敝，致使西汉衰落的结局，而是使唐王朝在长期战争的同时，国力仍是蒸蒸日上。

女婿投资注意事项

一个局中人的策略，是他在各种可能的情况下所将作出的决策的描述。如果在一场博弈中，不论局中人的策略是什么，各局中人所得支付的总和为零，那么该博弈称为零和博弈。此时，局中人的利益是完全相反的，凡是不具备这一性质的博弈，称为非零和博弈。二人零和博弈，即只有两个参加者 (局中人) 并且一方所得恰为另一方所失的博弈。

在春秋时期的秦晋之间的一场博弈就是典型的二人零和博弈。春秋时期，晋献公即位初年的晋国仍是诸侯小国，而此时的齐、楚、秦都已成为地方千里的泱泱大国，而且都想向中原发展。

为了发展晋国的经济与军事实力，能与诸侯争霸天下，晋献公先从巩固政权入手，进而灭掉周围的小国，并将自己的女儿嫁给了秦穆公，从而扩大晋之领地范围，建立了巩固的联盟，使晋国走上了强盛之路。

正当晋献公的霸业蓬勃兴起之时，晋献公灭了骊狄，获得了两个美貌的姑娘，并将其作为自己的夫人，不久这两个女人生下了两个儿子，年轻漂亮的夫人骊姬导演了一场以庶代长的争夺君位的内乱。在这次内乱中，太子申生被迫自杀，次子重耳和三子夷吾为避祸而出走。公元前 651 年，晋献公病逝，骊姬先后立自己和妹妹所生之子为国君，但都被大夫里克、丕郑率三公子的私属杀死在献公灵前。在这种情况下，公元前 650 年，夷吾在秦国的保护下首先返回晋国做了国君，是为晋惠公。晋惠公的继位并未使晋国从骊姬之乱中摆脱出来，反而由于其对内党同伐异，对外言而无信，使晋国处在内忧外患的危险之中。晋惠公处理内部事务，他把拥戴他有功的老臣里克以连接诛杀了两位国君为理由，迫其自杀；对外，在没有当上国君之前，秦国答应帮他

夺取国君之位，他信口开河，许诺将黄河以西的五座晋国城池作为回报，但即位之后就翻脸不认账。即位后没两年，晋国又遭受旱灾，晋向秦乞求粮食援助，渡过了难关。

第二年，秦国遭受大旱，希望能够得到晋国的援助，哪知晋国居然一毛不拔。晋献公当年把女儿嫁给秦穆公的目的，就是想缓和与秦国的关系，获得秦国的支持，从而放心吞并周围小国；秦与晋结亲，其目的也是找到一条进入中原争霸的捷径，这实际就是一场两人的博弈，但在这一场博弈中，秦并没有达到自己的目的，晋的发展反而阻止了秦进入中原的道路，因为秦晋之间的矛盾是不可避免的。就博弈来说，这是零和博弈，晋让步，晋的利益就受损失；晋不让步，秦的目的就无法实现。

秦扶植晋惠公，本也就是想再扶植一个傀儡国君，但晋惠公偏偏不买这位姐夫的账。秦晋之间的矛盾导致了公元前645年晋秦的“韩原之战”，晋国在这一战役中遭到惨败，晋惠公及诸大夫成为秦国的阶下囚。最后，晋国被迫答应秦国的条件，割让五城，并且送晋太子（公子圉）为人质才换回了晋惠公。

秦国仍然没有看出秦晋之间利益的不可调和性，为了进一步协调与晋国公室之间的关系，秦穆公将一位宗室女子嫁给做人质的晋太子为妻。可惜这位晋太子并不领秦国的情，在晋惠公死后，抛下妻子一个人，偷偷跑回去继承了国君之位，但这位长期在国外做人质的太子回国并没有得到多少人的支持，晋国仍然陷于动荡之中。

这时，一个新的人物跑进了秦穆公的视线，这就是晋献公的另外一位公子重耳。重耳是晋献公五位公子中颇具才能的一位，其命运坎坷，在外逃亡十九年，先后流亡于戎狄部落、齐、卫、曹、宋、郑、楚等国，历经艰辛和磨难，最后来到了秦国。重耳的出现，使秦穆公似乎又看到了逐鹿中原，争霸天下的希望，因为与晋国这样一个大国进行正面交锋是不明智的，这就好比两个身强力壮的人之间的博弈，

只能是两败俱伤。秦穆公在晋惠公和晋怀公父子俩身上下的赌注都失败了，但他还不甘心，他想把宝押在公子重耳身上。

为了密切两人之间的关系，他将自己的女儿嫁给了重耳，这一年，穆公五十三岁，重耳六十一岁。从穆公讨了重耳妹妹这边算，穆公是重耳的小舅子，而从重耳讨了穆公女儿这边算，穆公是重耳的岳丈，秦穆公是晋国的女婿，晋文公也是秦国的女婿，这种说不清、道不白的关系就是历史上所称道的“秦晋之好”吧？公元前 636 年，在秦穆公的帮助下，重耳打败了新即位的晋怀公（公子圉），重返晋国，登上了王位，是为晋文公。重耳结束了其逃亡生涯，归国执政，晋国趋于稳定，又重新走上了称霸之路。

一个局中人的策略，是他在各种可能的情况下所将作出的决策的描述。如果在一场博弈中，不论局中人的策略是什么，各局中人所得支付的总和为零，那么该博弈称为零和博弈。此时，局中人的利益是完全相反的，凡是不具备这一性质的博弈，称为非零和博弈。

晋文公先后在国外流亡了近二十年，正是所谓的“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”,流亡生涯磨砺出来的聪明才智和经验成为其宝贵的政治财富，为晋国的迅速崛起奠定了坚实的基础。作为秦国的女婿，他并没有向其他兄弟与侄子一样，翻脸不认人，而是较好地处理了秦晋之间的关系，恭谨地履行翁婿之礼，两国进入了“蜜月期”。

晋国没有后顾之忧，于是就把目标转移到其他方向。文公即位之后，立即展开了政治和经济方面的改革，并且很快取得了明显的效果。他即位的第二年，周王室发生叛乱，周襄王的异母弟王子带与狄人联合将周襄王驱逐出成周，自立为王。周襄王逃奔同姓的郑国，郑国遂向晋告急。

晋文公抓住这一政治良机，亲自带兵迅速平息了叛乱，并护送周襄王重返洛邑。感激之余，周襄王将周成王国畿内的八个城邑赏赐给

晋国。这一举措令各诸侯刮目相看，晋国的政治地位大大提高，但与霸主地位还有很大距离。当时实际控制各诸侯国的是楚国，因此，要想独霸天下，必须先征服楚国。

位于南方的楚国，由于地处偏远的“荆蛮”，一向为中原诸国所鄙视，但楚国是最为桀骜不驯的部落。早在西周之际，周昭王因为楚国不听号令，就两次讨伐楚国，但第二次是被楚人设计淹死在汉水中，全军覆没，这就是历史记载的“昭王南征而不还”。

面对中原诸国的鄙视，楚国并没自甘堕落，而是发奋图强，先后灭掉五十多个小国，势力逐步从长江流域向黄河流域发展，参与中原诸国的争霸战争，东周已经进入春秋五霸时期。

公元前 638 年，第一代霸主齐桓公死后，宋襄公当仁不让地扛起了霸主的大旗。楚国最不服气，宋楚之间发生了争霸的泓水之战，楚国大胜，自此一役，除晋、秦、齐三国外，其余诸侯国皆朝贡楚王。

公元前 634 年，宋国叛楚归晋。第二年，楚国派兵伐宋包围了宋都商丘，宋向晋求援，晋楚之战一触即发。

楚国围宋使晋国出师有名，但一则晋文公在流亡时到楚国，受到了楚成王的很好接待，曾经许下“退避三舍”的诺言，再则鉴于楚国力量强大，晋国仍不愿主动与楚国交锋。晋文公采取一系列迂回战术，一退再退，表面上是报答楚成王的恩惠，实际上是诱敌深入，逼迫楚国主动出击。

最后，楚国终于按捺不住，在城濮与晋军展开了决战，结果晋军大获全胜。城濮之战是历史上以少胜多的著名战例，它大大挫败了楚国的锐气，此后，楚的盟国纷纷背楚而投向晋国。同年五月，晋文公又请周襄王到践土（今河南荥阳）大会诸侯，襄王立晋侯为晋伯，可以王命讨伐诸侯。自此，晋国确立了“挟天子以令诸侯”的霸主地位。

晋文公的成功使秦穆公沾沾自喜，以为在这位女婿上的投资是投对了，因此，在晋国的一系列争霸战争中是真心实意支持晋国的，但

秦穆公的真正目的不是让晋国独霸中原，而是要让自己的女婿替自己扫除争霸中原的障碍。

他以为，在晋成功的基础上，晋国会心悦诚服地把秦国推向霸主的地位。但他在这场博弈中却少算了一个事实——秦晋都是大国，而且疆域相连，都有独霸中原的野心，对于这场争霸的博弈，秦晋都有让与不让的两种选择：两国互让，所得利益均为零，只有让他国得利；晋不让步秦让步，晋得益，秦受损；晋让步秦不让步，晋受损，秦受益；秦晋都不让步，双方利益均受损。在晋文公时期，秦晋可以说处于秦让步，晋受益，使晋强大。

晋文公执政虽仅有八年，使晋国由普通的诸侯国发展为雄踞中原的超级大国，并开创了晋国的霸业，建立了以晋国为中心的政治秩序，为晋国的繁荣昌盛奠定了坚实的基础。在晋文公死后，秦穆公认为晋国应该作出让步，让秦国称霸中原。但已经独霸中原的晋却没有作出让步，在晋文公死去的当年即公元前 628 年就爆发了秦晋崤之战，晋成为阻挡秦向中原发展的一道不可逾越的屏障。

此后，公元前 597 年的晋楚邲之战，公元前 589 年的晋齐鞍之战，公元前 578 年晋秦麻隧之战，公元前 575 年的晋楚鄢陵之战等，几十年的战争使晋国的实力受到极大重创，霸业出现了严重的危机。

但公元前 573 年，孙周在新田继位，是为晋悼公。悼公针对晋国出现的危机，对内对外进行了一系列改革，重振了晋国的霸业。直到公元前 546 年，晋楚等十四国盟于宋西门之外，楚国争盟，晋让楚先，从此结束了晋国独霸的时代，形成了晋楚共霸的局面。

公元前 482 年，晋吴会于黄池，吴王列兵劫盟，晋国只好退让，标志着晋国霸业的正式结束。

晋国的强大，使秦国在一百四十年里无法向东方发展，秦穆公在自己女婿上的投资失败，应该是秦国发展史上一个最大的失误，如果他找一个不与自己山水相连的二流的中等小国进行投资，或许就会得

到一个争霸中原的助手。但他不该找了一个与自己实力相当而且有我无你，有你无我的晋国进行女婿投资，这只能是养虎成患，搬起石头砸自己的脚，成为历史上的一个笑话。秦穆公的失策可以从下面的图表看出：

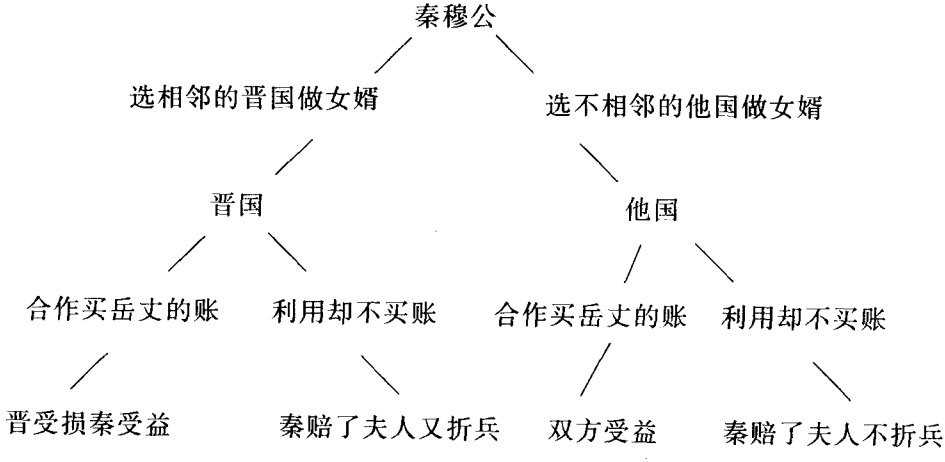


图 6-7：秦晋之好

第七章 排队的艺术——秩序原则的张力

不冒进，不扛旗，是一种人生修养，而这种人生修养来自哪里？就是来自一种博弈论的原则——不轻易破坏规则，严守秩序就是胜利。

中国人做事讲规矩，所以，围绕着不同性质的事情，创立了很多的规矩，又围绕着不同的规矩，发明了很多名词。在古代中国，最为讲究的是伦理，伦理是什么？说白了，就是排队的规则。

中国的政治传统，就是建立严格的秩序，并根据这种秩序的基本原则，为政治生活中的各种现象进行概念上的归纳，用各种名词来规范各种概念。所以，一旦背上了“叛逆”、“弑君”、“弄权”、“谄媚”等恶名，就意味着在政治生活中违背了正常的秩序，那么自己以后的政治道路将步履维艰。

那么，这种现象，在博弈论中又是一个什么说法呢？在博弈论中，遵循一种秩序原则，正是在一个稳定的环境之下，各方共同建立的一种互相之间的平衡。

如果有人单方面改变了自己的地位，那么整个平衡都要被打破，不到自己能够绝对掌握局势的时候，如果贸然打破平衡，势必要受到其他各方的群起围攻。所以，遵循一个秩序，既是维护他人，也是保护自己。同样，在实力足以改变这种平衡的时候，原有的这种共同建立秩序的合作性博弈也就要被非合作性博弈所取代，朝着建立一个新秩序的目标而行动了。

从历史发展的整体来看，合作性博弈下的秩序稳定是一个主流，但是这个主流却一次又一次被非合作性博弈下改变排队规则的行为所冲击。冲击过后，一个新的排队规则建立了，大家在社会和政治秩序上再次开始合作性博弈，周而复始，循环往复。之所以会这样，正是合作性博弈中各方都要维护秩序稳定这个因素造成的，只有其中一方的力量完全可以改变局势时，才能完成从合作性博弈到非合作性博弈的转化。

不要轻易破坏已有的规则

政治秩序是一个无处不在的东西，稍有不慎，就会犯了忌讳，所以，只有时时刻刻都十分勤勉注意的人，才能避免因为违反政治秩序而引来的祸端。“小心使得万年船”，对没有野心而只想好好过一生的人来说，不冒进，不抢镜头，不乱表态，是一个基本的原则。概括起来，就是“只能做老二”，不管最大的掌权者是否在场，自己都不能摆出一副老子天下第一的模样，而是要时时摆正自己的位置，让自己没有逾礼的表现。这方面做得比较出色的，自然是近年来一直被人们所称道的晚清名臣曾国藩，而他隐忍的性格、有预见性的谋划和为了严守政治秩序不惜放弃一切的作风，都是他人所不及的。

最明显的，就是在太平天国运动之后，他解散湘军的行为。湘军是曾国藩一手组建的，它与清政府的其他军队完全不同。清政府的八旗兵和绿营兵皆由政府编练。遇到战事，清廷便调遣将领，统兵出征，事毕，军权缴回。湘军则不然，其士兵皆由各哨官亲自选募，哨官则由营官亲自选募，而营官都是曾国藩的亲朋好友、同学、同乡、门生等。由此可见，这支湘军实际上是“兵为将有”，从士兵到营官所有的人都绝对服从于曾国藩一人。这样一支具有浓烈的封建个人隶属关系的军队，包括清政府在内的任何别的团体或个人要调遣它，都是相当困难，甚至是不可能的!

湘军成立后，首先把攻击的矛头指向太平军。在曾国藩的指挥下，湘军依仗洋枪洋炮攻占了太平天国的部分地区。为了尽快将太平天国的起义镇压下去，在清朝正规军无能为力的情况下，清廷于 1861 年 11 月任命曾国藩统帅江苏、安徽、江西、浙江四省的军务，这四个省的巡抚 (相当于省长)、提督 (相当于省军区司令) 以下的文武官员，皆归曾国藩管制。自从满清入关以来，汉族人获得的官僚权力，最多

是辖制两三个省，因此曾国藩的权力是满清入关以来汉族官僚获得的最大权力。

对此，曾国藩并没有扬扬自得，也不敢过于高兴。他头脑非常清醒，时时怀着戒惧之心，居安思危，审时度势。后来，太平天国起义被镇压下去之后，曾国藩因为作战有功，被封为毅勇侯，世袭罔替。这对曾国藩来说，真可谓是功成名就。但是，富有心计的曾国藩此时并未感到春风得意，飘飘然。相反，他却感到十分惶恐，更加谨慎。他在这个时候想的更多的不是如何欣赏自己的成绩和名利，而是担心功高招忌，恐遭狡兔死、走狗烹的厄运。他想起了在中国历史上曾有许多身居权要的重臣，因为不懂得功成身退而身败名裂。

他写信给其弟曾国荃，嘱劝其将来若遇有机缘，尽快抽身引退，方可“善始善终，免蹈大戾”。曾国藩叫他弟弟认真回忆一下湘军攻陷天京后是如何渡过一次次政治危机的。湘军进了天京城后，大肆洗劫城内金银财宝，其弟曾国荃抢得最多。左宗棠等人据此曾上奏弹劾曾国藩兄弟吞没财宝罪，清廷本想追查，但曾国藩很知趣，进城后，怕功高震主，树大招风，急办了三件事：一是盖贡院，当年就举行考试，提拔江南人士；二是建造南京旗兵营房，请北京的闲散旗兵南来驻防，并发给全饷；三是裁撤湘军四万人，以示自己并不是在谋取权势。这三件事一办，立即缓和了多方面矛盾，原来准备弹劾他的人都不上奏弹劾了，清廷也只好不再追究。

不冒进，不扛旗，是一种人生修养，而这种人生修养来自哪里？就是来自一种博弈论的原则——不轻易破坏规则，严守秩序就是胜利。

他又上折给清廷，说湘军成立和打仗的时间很长了，难免沾染上旧军队的恶习，且无昔日之生气，奏请将自己一手编练的湘军解散。曾国藩想以此来向皇帝和朝廷表示：我曾某人无意拥军，不是个谋私利的野心家，而是位忠于清廷的卫士。曾国藩的考虑是很周到的，他在奏折中虽然请求遣散湘军，但对他个人的去留问题却是只字不提。因为他知道，如果自己在奏折中说要求留在朝廷效力，必将有贪权之

疑；如果在奏折中明确请求解职而回归故里，那么会产生多方面的猜疑，既有可能给清廷以为他不愿继续为朝廷效力尽忠的印象，同时也有可能被许多湘军将领奉为领袖而招致清廷猜忌。

其实，太平天国被镇压下去之后，清廷就准备解决曾国藩的问题。因为他拥有朝廷不能调动的那么强大的一支军队，对清廷是一个潜在的危险，清廷的大臣们是不会放过这个问题的。如果完全按照清廷的办法去解决，不仅湘军保不住，曾国藩的地位肯定也保不住。

正在朝廷琢磨如何解决这个问题时，曾国藩的主动请求，正中统治者们的下怀，于是下令遣散了大部分湘军。由于这个问题是曾国藩主动提出来的，因此在对待曾国藩个人时，仍然委任他为清政府的两江总督，这其实也正是曾国藩自己要达到的目的。曾国藩十分清楚自己的处境，所以才能审时度势，选择最适合自己的策略，赢得了一个忠臣的美名。下面的树状图表明了曾国藩的高明抉择：

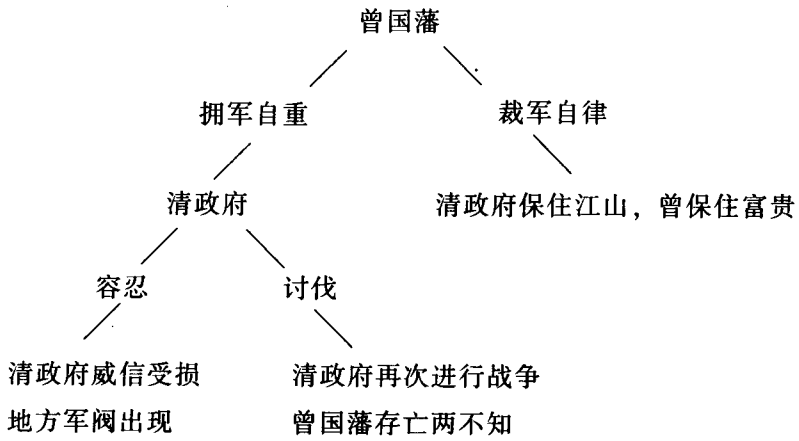


图 7-1：曾国藩的自保术

在皇宫里孵自己的蛋

《西游记》里面，孙悟空有一项绝技，就是钻进别人的肚子里面制伏敌人，铁扇公主、青狮魔王都曾经被他用这一招制伏。钻进别人的肚子，并且在里面动手脚，是对手防不胜防的，因此孙悟空每每得手。

有个成语叫做“鸠占鹊巢”，意思是外来的侵略者占据了原有实力的地盘，这种行为和孙悟空的“内部手术”哪个更厉害？外来的要占本地的大权，一定要集聚力量之后真刀真枪地比拼，胜者为王，而孙悟空的着数，只需要借助对方的粗心大意，在对方内部进行破坏，就可以彻底打倒对手。事实上，进入对手内部，然后占据主动地位打击对手，也正是当年《荷马史诗》中特洛伊木马计的精髓所在。

在需要遵循一个政治秩序的时代，如果一个实力派权臣要自己称帝，把原来的统治者赶下宝座，最重要的就是建立一个过渡性的政府，把对手的力量转化为自己的，把对手的朝廷变成自己的。像项羽那样火烧皇宫另起炉灶的做法，已经被证明是不受欢迎的，只有在对手温暖的皇宫里面，孵化自己的蛋——权威，才能事半功倍。纵观权臣称帝的道路，通向权威之路最关键的一步，就是如何在“过渡”上做文章，利用一切自己可以利用的现有资源，将原来归对手所有的一切都划归到自己的名下，将原来政权内部的所有权力逐渐移交到自己的政治机构中。成功者如曹操、刘备、司马懿，失败者如董卓、李傕、袁绍，在“过渡”方面的表现正是他们胜败的关键所在。

刘备夺取益州，令许多《三国》的读者十分意外，他们觉得刘备这么一个“仁义”的人怎么能做出反复无常的事情呢？实际上，夺取益州，吞并刘璋势力，正是刘备巧用“孙悟空战术”的妙棋。刘备从没有立锥之地的军阀，变成坐拥一方的霸主，从进入西川到反客为主，正是在和刘璋集团联合建立过渡性政府中，坐在刘璋的大本营里面孵

化自己的蛋的结果。

刘备为什么一定要得到益州？当然，诸葛亮当年在“隆中对”里面提出“跨有荆益”的理论，是一个原因，还有一个迫切的原因，就是孙刘联盟已经趋向解体。赤壁之战后，刘备占有长江以南的武陵、长沙、桂阳、零陵四郡，荆州原有的官吏将士归顺刘备的也不少。刘备为了安抚荆州人和堵塞孙权欲独吞荆州的意图，特意上表请求封刘琦为荆州刺史。不久，刘琦病死，群下推举刘备为荆州牧，治公安（今湖北公安县油江口）。孙权这时占有江夏和南郡，见到刘备已有相当的实力，既想拉拢刘备继续对抗曹操，又怕刘备势力增长，对自己构成威胁。由于前一因素更为紧要，所以孙权对刘备继续采取笼络手段，把自己的妹妹嫁给了已经人到中年的刘备。周瑜这时镇守江陵，他到建业去面见孙权，建议进取益州。孙权答应了他，可是他在回江陵的路上就病死了，孙权令鲁肃接替周瑜的职务。

鲁肃劝孙权把江陵借给刘备，与之共抗曹操。孙权听从了鲁肃的建议，于是以鲁肃为汉昌太守，屯驻陆口（今湖北蒲圻县陆溪口）。当时刘备所占有的地区不仅很小，而且人口稀少，经济落后，并且处于曹、孙及刘璋等强大势力的夹缝中，很难长久支撑下去。要想不被吞并，团结孙权是一个良策，但这只是外交上的努力，如果不扩大自己的地盘，是不能持久的。谋士庞统曾对刘备说：“荆州荒残，人物殚尽，东有孙权，北有曹氏，鼎足之计，难以得志。”诸葛亮后来也说：“主公之在公安也，北畏曹操之强，东惮孙权之逼，近则惧孙夫人生变于肘腋之下。当斯之时，进退狼跋。”可见当时刘备的处境极为困难。假若他不向西发展，取得“天府之土”的益州，实难维持住独立的局面。所以我们说赤壁之战后的刘备也尚未得到安全保障。

当然，事业的成败盛衰不只在于力量的强弱，人谋和偶然性也常起作用。就在这时，给刘备提供了西取益州的机遇。益州牧刘璋是一个懦弱无能的人，在他统治之下的益州，不但存在着土著将领与外来将领的矛盾，而且刘璋手下一些才智之士也感到没有出路，渴望另外

找一个英明的君主，以保障自己的利益和前途。当刘璋听说刘琮向曹操投降的消息时，非常害怕，派出州中大员张松向曹操致敬，并观望动静，随时准备投降。张松自负其才辩，也想从曹操那里捞到好处。可是，这时曹操已到达江陵，把刘备打得七零八落，狼狈逃窜，不免被胜利冲昏头脑，根本不把刘璋放在眼里，对张松更不屑给个脸色。在《三国演义》里面，还有一段张松凭借自己惊人的记忆力戏弄曹操，致使曹操把自己耗尽心血写成的《孟德新书》付之一炬的故事。实际上，张松根本没有机会卖弄才能，只能坐坐曹操的冷板凳，因此张松怀恨在心，回去劝刘璋勿再与曹操来往，另外走与刘备联合的路。刘璋听从了张松的话，又派出谋士法正到荆州结好刘备。

对刘璋来说，向刘备求助，是引狼入室，对刘备来说，进入益州正没有借口，恰好刘璋主动上门来请，刘备巴不得有这样好的机会，他对法正“厚以恩意接纳，尽其殷勤之欢”。事实上，他不仅仅是礼遇法正，请法正吃饭喝酒而已，他还经常找法正谈话，而且诸葛亮也发挥辩论才能与法正讨论天下大事，并许诺如果刘备成为益州的主人，一定会给法正加官进爵。法正并不是一个十分忠于刘璋的人，听到刘备和诸葛亮的政治许诺，岂能不动心，于是他在回去复命的时候，在刘璋面前极力陈述刘备的好处，背地里又对张松述说“备有雄略”。估计这个时候，法正已经成为刘备安插到刘璋政权内部的“猎头”，开始为刘备夺取西川招募人才了，所以才会拉拢在刘璋手下并不得志的张松。张松听了法正的话，对刘备十分心仪，于是二人进一步密谋迎接刘备，以为州主。

建安十六年（211年），刘璋听说曹操要派兵遣将征伐汉中的张鲁，心中十分恐惧。张松趁机向刘璋建议迎接刘备入蜀，让刘备去讨伐张鲁。于是刘璋再次派遣法正带领四千军队到荆州去迎接刘备。法正这一次到荆州，不仅是刘璋这边的接见代表，也是刘备这边的超级间谍。他把回到益州以后所做的一切报告给了刘备和诸葛亮，并且把益州的军事分布地图献给刘备，并详细地向刘备献策进取刘璋。刘备

手下的谋士庞统也认可法正的意见，劝刘备及早作决定，趁机夺取益州的领导权。庞统对刘备说，如果刘备不拿下益州，刘璋恐怕也将被曹操所吞并。刘备于是留下诸葛亮、关羽守荆州，以赵云领留营司马，自己和庞统带领步卒约二万余人，随同法正西上。刘备到江州（今重庆市）后，由垫江水（今涪水）乘船至涪（今四川绵阳市）。刘璋亲自率军来迎。刘备和刘璋的博弈可以用下图表示：

		刘备	
		直接夺权	收买人心，间接夺权
刘璋	阻挠	−1 −1	5 −1
	不阻挠	1 0	6 0

图 7-2：刘备夺益州

法正、庞统向刘备建议在和刘璋会面的时候杀掉刘璋，显然，这是标准的“鸠占鹊巢”思维。如果刘备真的那样做，即使杀掉了刘璋，也会引起刘璋部下的反抗，可能刘备等人都不会活命离开。刘备认为初入益州，对官员和百姓“恩信未著”，不可如此仓促动手，而是要从长计议。刘璋和刘备会面之后，非常信任他，不但让刘备和自己共商国是，更增派军队给刘备调遣，请刘备去攻打汉中的张鲁。不久，刘璋又把白水军（即白水关守军，白水关在今四川昭化西北一百二十里）的统兵权交给刘备。这时刘备的军队增至三万余人，车甲器械货资俱备。可是刘备到达葭萌关（今四川昭化县南）以后，即停留不进，惟“厚树恩德，以收众心”。刘备一方面取得刘璋的信任，让自己可以获得发展势力的时间，一方面积极和益州当地的大族豪强与刘璋手下的文武大臣联系，希望他们能够归顺自己。经过一番经营，刘备觉得动手的时机已到。

建安十七年（212年），曹操东击孙权，孙权求救于刘备。刘备向刘璋提出了增加军队及粮草的要求。刘璋只答应增加四千的兵给刘备，其余皆减半。刘备即以此为反刘璋的口实，他激怒军士说："吾为益州征强敌，师徒劳瘁，而积财吝赏，何以使士大夫死战乎！"这时张松兄广汉太守张肃，恐松谋被璋发觉，祸连及己，因此向璋告发。于是璋收斩松，敕关戍诸将勿复与刘备互通文书。备大怒，召璋白水军督杨怀、高沛，责以无礼，斩之，并其兵，进据涪城，南向成都。璋遣诸将拒战，或败或降。只是在雒城（今四川广汉县），备遇到坚强抵抗，费了一年的工夫，损失了庞统才把雒城攻克。建安十九年（214年），备进至成都城下，这时，诸葛亮、张飞、赵云也自荆州分路引军来会。不久，马超脱离张鲁来降，与备等共围成都。刘璋见大势已去，乃出城投降，备遂得益州。刘备获得了形势险固、物产富饶的益州，便可以进攻退守，应付自如。

权钱交易的怪圈

中国最早宣扬君主专制中央集权的韩非子认为君臣的关系就是一种互利性的博弈过程，所谓"臣尽死力以与君市，君重爵禄以与臣市"，君主拥有至高无上的权力和社会的绝大部分财富，但同时他也需要人来帮他经营和维护这些财富；臣子除了自身的知识和智慧，别无所长，他们要获得维护自身和家人生存的物质利益，必须与君主进行博弈，必须用自己的智慧去换取生存和发展所需要的物质财富和利益。所以，君主和臣民只是一种单纯的博弈，相互之间毫无忠义可言。

现代人分析认为，在封建社会存在着两种主要的价值原则，一种是"权本位"，一种是"钱本位"。这里说的"权"，是特指宗法等级制度下的君权、族权等；"钱"则是以私有制为基础的商品交换关系的代表。"权"是第一位的，"钱"是第二位的，如果单纯是"权"和

“钱”进行博弈，“钱”是不堪一击的。在西汉武帝时期，由于长期对匈奴的战争，国库入不敷出，封建君主的一道命令，通过“算缗”和“告缗”制度，就使无数的大地主破产，通过几代人辛苦剥削农民的财富一下子就转移到国家或者说君主的手中。血淋淋的教训使拥有财富的人知道一个事实，没有“权力”保护的“钱”是危险的，通过“权力”来获得“钱”是轻而易举的。于是他们或者通过各种手段挤入国家权力圈内，通过掌握权力来攫取经济利益，或者在拥有财富之后，再用财富来交换权力，从而稳妥地保护自己的经济利益，我们称之为“权钱交易”。在几千年的封建社会中，依靠权钱交易而发家致富的人可谓是多如牛毛，清末的胡雪岩就是其中的佼佼者。

胡雪岩，人们评价他是商界的奇才，是官场的帮闲，是黑社会的龙头，是重农轻商的中国封建社会里杀出来的一匹黑马。此人出生于1823年，安徽绩溪人。年少丧父，家境贫寒，从小就在钱庄当学徒。也就因为出身贫穷，胡雪岩自小就明白：做事要靠朋友，助人就是助己。据各种资料记载，胡雪岩的第一笔买卖就是在“权力”上进行投资的：据说胡雪岩二十岁左右的时候，遇见了一个穷困潦倒的书生，名叫王有龄。王的父亲死在浙江任上，由于为官清廉，致使妻儿有家难归，滞留杭州。王有龄很有才华，也很有抱负，有机会做官，但是缺少进京的盘缠和做官的“本钱”。胡雪岩虽然和他并不相熟，但二话没说，立即私下借用了钱庄的五百两银子送给了王有龄。这样一来，他虽因此失业了，但却为自己铺就了锦绣前程。王有龄科举成名，再经过各方打点，由粮台升任杭州知府，再升任浙江巡抚，成为封疆大吏。做了官的王有龄感其恩德，视其为生死之交。得势的胡雪岩也利用王有龄在官场上的发达，开设了钱庄、当铺、药铺，经营丝、茶，从而迅速暴富。

胡雪岩是伴随着战争而发家的，他积极参与了镇压天平天国的战争和左宗棠收复新疆的战争。清政府晚期财力匮乏，无力筹集和支付巨额的战争费用，只能靠大小官员自己想办法解决。而官员又只能与

商人达成协议，由官员用权力来保护商人的“特定经营”，商人向官员提供必要的战争费用。早期他靠王有龄发迹，王有龄在与天平天国作战中战死之后，胡雪岩又与德馨、左宗棠等大员往来密切，他在军中运筹财政，起到了不小的作用，当然也少不了中饱私囊、大发横财。《一叶轩漫笔》记载：“左文襄公西征，转输军食，深资其力，师捷后膺卓荐。观察盛时，理财之大名著，富可敌国，资产半天下。当事借用外债千数百万。西人得其一言以为重。”胡雪岩与清官共赢的局面从下图中可以看出：

		胡雪岩	
		红顶商人	普通商人
王有龄 左宗棠	扶植	5 5	2 2
	不扶植	3 0	2 0

图 7-3：胡雪岩的成功

胡雪岩成功的秘诀在于官商勾结，他的阴暗面与封建专制政体相生相成。他处世极为圆滑，高帽不离手，随时奉上，马屁不离口，随时拍上。他善于寻找专制制度的漏洞，利用漏洞大发横财；他善于发现大小官员的弱点，针对弱点准确出击。他用金银开道，打通各路神仙，然后用公款作为私人资本开钱庄，财源滚滚而来。据资料记载，胡雪岩的生意与国库常通有无，据说胡雪岩开设钱庄，其分店遍布于大江南北，富名震乎内外。官商寄存在他那的钱财，动辄巨万，更加壮大了他的声势。江浙丝茧在清代一向是出口的主要产品，由外商把持经营，中国商人无人能够和他们竞争，胡雪岩以一人之力垄断居奇，市值涨落，国外不能控制。“国库收支有时常通有无，颇以为缓急之计”，由此可见，清王朝的财政紊乱到了何等程度。

人们将胡雪岩称为“红顶商人”，是因为胡雪岩由于供应左宗棠的西征军需有功，左宗棠向清政府请赏，胡雪岩被封为四品大员。

朝廷赏赐的官爵，与官场大员王有龄、左宗棠等不同寻常的关系这就是胡的“护官符”。胡雪岩的成功，实际上就是一场典型的“权本位”与“钱本位”的合作性博弈。胡雪岩有通过获得官商勾结经营和正当经营两种选择，拥有权力的官员有支持和阻挠的选择，有无“护官符”，对当时胡雪岩的商业王国的成败至关重要。胡雪岩有护官符，清政府的大小官员支持他，这样，胡经营成功，清政府及其大小官员也从中获益；假定与之接触的官员不予支持，胡可以寻找别的官员，通过左宗棠这棵大树来实现自己的目的，那么对于从中作梗的官吏来说，这是得不偿失的；没有护官符，官员支持就师出无名，也就不会热心，胡的商业经营就不会那么顺利，不可能获得高额垄断利益，相应回报给官吏的“回扣”也就少了；如果官员不支持，胡的经营或许小打小闹，兴许一败涂地，官吏也得不到多少甚至任何好处。

正是因为在封建社会，商人和官员都知道权力永远是第一位的，钱财只是权力的附属品，合则两利，分则两害，所以商人不遗余力地去巴结官员，在官员身上进行投资。而拥有权力的官员，由于地位特殊，他们不能够公开直接地将自己的权力转化为钱财，因此，他们最好的方式就是通过“代理人”的方法与商人作出一笔笔权钱交易。

“臣尽死力以与君市，君重爵禄以与臣市”，君主拥有至高无上的权力和社会的绝大部分财富，臣子除了自身的知识和智慧之外别无所长。所以，君主和臣民只是一种单纯的博弈，相互之间毫无忠义可言。

成功后的胡雪岩乐善好施，汪康年的《庄谐选录》记载：“当其受知湘阴相国，主持善后诸事，始则设粥厂，设难民局，设义烈遗阡，继而设善堂，设义塾，设医局，修复名胜寺院，凡养生送死赈财恤穷之政，无不备举，朝廷有大军旅，各省有大灾荒，皆捐巨万金不少吝，以是屡拜乐善好施之嘉奖，由布政使衔候选道被一品之封典，且赠及三代如其官。”但这种散钱财做善事，只是暴发户们的惯常举动，他们

企图用小恩小惠来收买人心，创造自上而下的舆论保障，同时为自己的不义之财多一分心理安慰。这种施舍钱财的一大特点既对官吏适用，又对小民捐助，既对个人，又向公共事业。这事实上还是一种权钱的交易，因为他乐善好施所支出的财物大部分还是落入官吏的囊中。这样胡雪岩便加速向官场靠拢，他的财产更是成倍地增加。

但胡雪岩最终还是破产了，破产的原因是多方面的，如挥霍无度、看不清国际形势、不能引进现代化的生产和管理等，但是最主要的还是失去了后台。胡雪岩后期依靠的是左宗棠一派，从而得罪了李鸿章、张之洞等人，自己身不由己地深陷于官场斗争中。左宗棠死后，他便成了官场瓜分的牺牲品。终其一生，可谓成也官，败也官。他的失意可以用图表示：

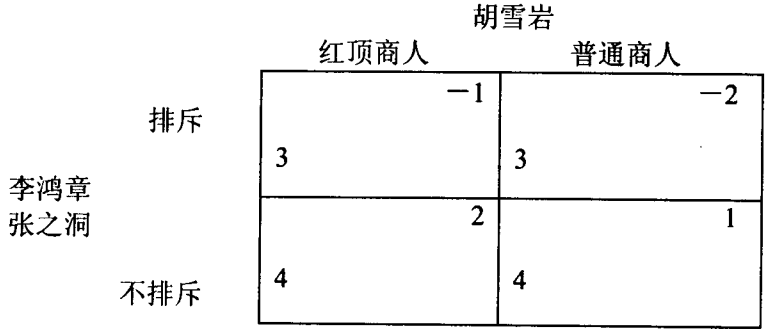


图 7-4：胡雪岩的败落

胡雪岩的成功也好，他的败亡也罢，都不是通过正常的途径获得的，也不可能由正常途径来取得。他的失败也不是简单的自身经营的失败，而是取决于封建社会的制度。从图中我们可以看出，拥有权力的官员无论怎样对待商人，他们都是受益者。中国封建社会从形成到发展，最后到灭亡，商人的地位一直是很低的，战国时期管仲把齐民分为士、农、工、商，商人排在最后，可见商人从一开始就是最没有地位的阶层，中国历来就是一个以小农经济占主体的国家，“重农抑商”是历代王朝的基本国策，所以商人的地位在整个封建社会一直没

有从根本上得到改善。而长期由儒家思想统治的中国官场奉行的是“学而优则仕”，官员从骨子里是轻视商人的，但拥有权力的官吏又有一种榨取商人财富的狂热欲望。历代王朝对关系国计民生的行业都实行垄断经营，这是封建经济成为一个权力和财富混杂的怪胎，为权力和财富合作博弈提供了天然的土壤。

特权经济必然带来特权商人，胡雪岩的兴起，既说明封建经济是一种在权力孳生下来的怪物，又表明中国缺乏真正意义上的独立的商人阶级，商人不过是官僚的依附者，他们的商业活动必须在专制体制下运作，而不可能诞生现代意义的公平竞争，也不可能有商业的真正兴旺。胡雪岩的败亡，说明在封建社会中，依托于权力而获得的财富最终会被权力的贪欲而吞噬。胡雪岩所处的社会就是一个没有“法”的社会。因此，他的财产自然也没有“法”来保障。

内弟经济学

任何游戏都有规则，生活在这个博弈社会中的形形色色的人和社会集团自然也是如此。在互利性的社会生活的各个领域：商品交易、人力资源管理、金融、司法、体育竞技、公共产品的提供等各种领域，人与人之间的互利性博弈是无处不存、无时不在的，在反复地、不断地进行的博弈中，博弈各方却又都需要规则，都需要明码实价，需要行规，需要固定性的法规，对这些规则，参与各方都需要了解。

这样各方对各方都有一个具有确实性的预期，大家按照这个规则和尺度进行互利性的社会活动。所以，规则应该固定而且公开，必须得到博弈各方的严格执行。但规则并不等于生搬硬套，它还有一定的弹性，这就好像法官在作出判决一样，他必须有一个自由裁量权，所以规则都有一定的伸缩余地，可以由博弈参与者在合理的限度内自由地作出抉择。

在中国封建社会，由于实行的是个人独裁制，权力都掌握在惟一的皇帝手中，皇帝是真命天子，他是代表上天来治理百姓的，真命天子只有一个，所以历史上，龙子龙孙越多，兄弟之间围绕权力的斗争也就会越来越厉害，历史上大大有名的秦始皇、唐太宗、宋太宗，哪一个不是为了成为至高权力的惟一继承人而展开兄弟之间生死相搏的。由于在这场权力的博弈中，胜利者的惟一性，决定了这种博弈的残酷性。但历史上也有不少的兄弟合理地处理了权力和经济利益的关系，所以他们的兄弟关系就显得不那么血腥和恐怖。

历史上的南北朝是一个动荡的时代，乱世人命贱如草，这不仅是指平民百姓，就是生于帝王之家的龙子龙孙也逃不出这种命运。南朝的第一个朝代，刘宋自从开国皇帝刘裕逝世以后，子孙窝里斗，死得干干净净，结果让萧道成捡了便宜；萧氏兄弟没有好上十几年，又走上了刘氏兄弟的老路，结果历史有着惊人的相似，又让萧衍捡了便宜。

但在南朝的第三个小王朝，萧衍兄弟就做得强多了。他们在皇权的博弈中合理地站好了队，妥善处理好了老大和老二，权力和经济利益的关系。萧宏是梁武帝萧衍的六弟，梁武帝起兵夺取政权以后，被封为临川郡王。他身高八尺，相貌堂堂，动作举止都很优雅，可惜他没有真才实学，是一个中看不中用的绣花枕头。天监四年，梁武帝下诏命令萧宏都督诸军入侵北魏。萧宏作为梁武帝的弟弟，所领诸军器械精良，军容十分严整，北方人认为是一百多年以来从未有过的。大军到达洛口，前锋攻克梁城。诸将想要乘胜深入，萧宏听说北魏的援军已近，心中畏惧，不敢前进。天监五年九月，梁军营中因暴风雨发生夜惊，他率先逃亡，诸将寻找不到萧宏，就四散而归，河流田野，到处都是梁军的武器和装备，患病者都被抛弃不管，强壮的将士仅仅得以脱身。萧宏乘小船渡过长江，夜晚来到白石垒，叩城门请求入城。临汝侯萧渊猷登城对他说："百万大军，一下四散奔溃，国家的存亡还尚未可知。恐怕有人乘机作乱，城门不可在晚上打开。"萧宏无言以对，于是城上吊下食物来让他们吃。

但就是这样一个畏敌如虎，被北魏人讥为“萧娘”的亲王，却是一个敛财能手。由于他是皇帝的弟弟，许多人对他行贿，他是来者不拒，照单全收。一个愿打，一个愿挨，无非是要他在哥哥面前为这些送钱的人升官卖些力气。为了防止有人偷盗他的钱财，也为防备家贼，他就关门上锁，将存放钱的库房锁得很紧，从不让人随意进出。有人觉得可疑，就向梁武帝告了密，说里面可能藏着铠甲武器，是萧宏为谋反而准备的。武帝听了半信半疑，决定找个机会去看看，万一不是，硬闯进去检查反而会弄巧成拙，伤了兄弟感情。在独裁的体制下，只能产生非合作博弈，为了同一目标期望而努力的各方，最终只能有一个存活下来，其他的竞争者只能被淘汰，而且是被彻底消灭。这是非合作博弈产生的大背景，只有在这样的土壤上，才能让非合作博弈大行其道。

这时，正好萧宏的爱妾身体不适，萧宏宠幸爱妾江氏，在吃饭、睡觉时都不愿离开。梁武帝有一天送去丰盛的饮食给江氏说：“我要到你这里来进行欢宴。”他只携带未登皇位时的老朋友校尉丘佗卿前去。萧衍与萧宏及江氏喝了很多酒，梁武帝半醉后对他们说：“我现在想要看看你的后房。”就招呼随从直接前往后房。萧宏恐怕梁武帝看到他聚敛而来的财物，脸上表情十分恐惧，梁武帝更加相信他收藏着武器，因此逐屋巡视。萧宏为了便于计算，把一百万钱堆成一聚，用一块黄榜标明，一千万钱占一间库房，悬挂一个紫标，像这样的有三十余间库房。梁武帝与丘佗卿屈指计算，萧宏收存的现钱有三亿余万，其余库房贮存的布、绢、丝、漆、蜜等杂货，只看见堆满房屋，不知多少。梁武帝才知道不是武器，大为高兴，一点都没有怀疑弟弟的钱来路不正，反而夸赞弟弟善于生财，生活幸福，于是回去继续饮酒，直到夜里举着蜡烛而回宫，从此兄弟的友情更加和睦。

武帝的儿子萧综对萧宏的贪婪吝啬非常痛恨，就仿照前人的《钱神论》写了一篇《钱愚论》，讽刺叔叔贪婪无度，写得很是精彩。武帝知道后，不但没有处罚萧宏，反而责备儿子：“天下文章写什么不行，

怎么写这些东西?”立即下令烧毁所有印好的文章。

萧宏为了敛财，还进行抵押贷款，放高利贷，让借主立下文书，等期限一到，不还钱，就立即去侵占借主的房产。结果弄得百姓中好多人最后失了业，无家可归。武帝起初并不在意，但事情越闹越大，民怨沸腾，就是皇亲国戚也有所不满，武帝只好亲自出马，命令他不要再侵占别人的房产。萧宏对此很是害怕，贪财之举稍微有所收敛。这才使失业的人逐渐减少。

就是这样一个治国无术、统军无方、生财有道的皇弟，却一直得到皇帝的信任，先后任扬州刺史、司徒、太尉、司空等朝廷要职，直到普通七年 (526 年）四月去世。从他得病到去世，梁武帝七次前去探视。萧宏死后，梁武帝下诏追赠侍中、大将军、扬州牧、假黄钺，并给羽葆、鼓吹一部，赐给谥号称靖惠。从下面的矩阵图我们可以看出这对兄弟的双赢局面：

		萧宏：贪财	萧宏：贪权
梁武帝	惩罚	0 4	−1 4
	支持	6 6	6 0

图 7-5：梁武帝兄弟的双赢

为什么这样以为只会挖封建帝国墙角的人却得到皇帝的如此信任和偏袒呢？按理来说，这样的人纯属国家的蠹虫。但这样的皇亲国戚，在封建社会却是最受皇帝欢迎的。封建帝王最担心的就是有人想分享或者剥夺他至高无上的权力，所以，任何人只要对他的皇权构成威胁，他都不得不防范。因此，在梁武帝和萧宏这对兄弟的博弈中，梁武帝有防范和不防范两种选择，萧宏有敛财还是贪权的选择。萧宏敛财，

武帝加以防范，一个聚敛的财少，一个忧虑小心，兄弟相互提防，感情淡薄；萧宏敛财而不贪权，武帝不加以防范，一个得到大量的钱财，一个无须担忧权势地位，各取所需，可以达到最好的纳什均衡；萧宏贪权，武帝时刻小心，双方均可谓得不偿失；兄弟贪权，武帝不防范，自己的帝位和脑袋说不定哪天就没了。所以，在这四种博弈结果中，一个放弃权力而贪恋财富的亲王对处心积虑想保护自己权力的皇帝来说是最好的兄弟。在这场博弈中，作为排在第一位的老大博弈的是至高无上的权力，他主动放弃自己的部分权力，对兄弟的敛财行为，只要不威胁到政权生存的根本，他就睁只眼闭只眼，作为弟弟放弃最高权力的补偿。作为皇弟，萧宏以贪恋财富的形式来表现自己无意争权而志在逐利。放弃了对最高皇权争夺的人，自然会得到皇帝的信任和喜爱，而统军北伐，一败涂地，只是更加证明他没有政治才能，这种人在军队中自然也就会没有什么威信，这对于本身无意北伐统一中原的萧衍来说，更加只可心领神会而不可言传的奥秘。

帝王家的兄弟关系本来就是最紧张的，因为他们都有能力改变博弈的规则。兄弟都有才干的话，就会互相猜忌，引起争斗，所以，聪明的老弟，总是会韬光养晦，忍辱负重。当年东汉汉明帝的弟弟在山东地方郡县为王，派官吏到洛阳向皇帝述职，王爷问官吏："你怎样向皇帝汇报？"属下说："我如实向皇帝说王爷在地方上勤于政事，爱护百姓，受到百姓爱戴。"王爷大惊，说："你这是害我，你应该说，我天天足不出户，贪杯好色，喜欢榨取民财，这样，我才能保住性命。"官员按照吩咐做了，结果在中央当皇帝的哥哥放心了，在地方做王爷的弟弟也放心了。但如果兄弟都是笨蛋，而且又都贪恋权力的话，只能引起争斗，这无异于双方都采取边缘策略，结果是自家的江山难保。

历史上的人际博弈

无论是社会，还是政坛，都需要一个秩序，但是，秩序实际上是由统治者制定的，统治者自然可以按照自己的好恶，随时对秩序进行修改，或者进行偶然性的“破格”处理。这种不遵守秩序的行为，实际上恰恰体现了重要的一点：无论什么秩序，都有自身无法维系的脆弱性，而秩序的最终裁决者的行为，是不受也不能受到秩序控制的。因而，秩序是否能够维持下去，很大程度上取决于最终裁决者的意愿，而不是秩序本身的张力。

当然，秩序也是要起作用的，当最终裁决者决定要任用自己的亲信或者有能力的人才时，这些人的升迁道路，是要受到秩序的制约的。但是，这种制约的力量微乎其微，因为最终裁决者可以随时选择一种说法，进行机动灵活的变通，破坏秩序的稳定性。

这是一场秩序与裁决者、破格提升者之间的博弈。在这场多人博弈中，秩序裁决者是最关键的一级，破格提升者是处于裁决者和秩序双方合力影响下进行发展的一级，而秩序则作为其中的消极力量，被动地接受裁决者的改动，又消极地制约着破格提升者的发展道路。

如果裁决者决定要破格对某个人进行提升，那么即使这个人并不具有实际的才能或者高贵的出身，也会迅速走红，用一个比较形象的说法，就算这个人脚下踩着的是足球，也会像火箭一样具有极大的马力将此人送上云端，因为裁决者拥有把足球变成火箭的魔力。

北宋时期，靠着“踢足球”而迅速位极人臣的高俅就是一个十分明显的例子。

高俅曾是苏轼手下的下级文书官员，苏轼从翰林侍读两学士外调到定州，写信给朋友曾布推荐高俅，但被曾布婉拒，于是苏轼又把高俅推荐给了好友王诜。

王诜是宋神宗的妹夫，宋徽宗的姑夫。王诜虽然是驸马，但却是一个招蜂引蝶之辈，不过王诜是一个丹青书法的好手，徽宗登基前，常与之切磋，关系很好。元符末年，高俅的人生因为一次偶然事件而发生了重大转折，这就是与端王赵佶的相识。王诜与赵佶在等候上朝时相遇，赵佶忘了带篦子刀（篦子刀，一种用来梳理头发的工具，在《红楼梦》里面有过记载，用来清理头发中的虱子和头屑等杂物），于是向王诜借了一个，修理了一下鬓角。赵佶用后对王诜说："篦子刀的样式非常新颖。"王诜回道："我最近做了两个，还有一个没用过，稍后就派人给你送去。"晚上，王诜就派高俅到端王府去送篦子刀。碰巧赵佶正在园中踢毬，高俅便站在一旁看，微有不以为然之色。或许是赵佶注意到了这个小厮的神情，便问道："你也会踢吗？"高俅倒也年轻气盛，回答说能。于是二人对踢，结果甚合赵佶的口味。赵佶大喜，当即派人传话给王诜："谢谢你给的篦子刀，连同派来的人，我一起收下了。"于是，高俅终于变成了端王赵佶的亲信手下。更巧的事情是，很快哲宗就死了，赵佶幸运地被选中为继位者，位登大宝，成为了大宋皇帝。而高俅这个搭上末班车的"旧臣"，也鸿运当头，一下子从一个闲散王爷的玩伴儿，一跃进入了大宋王朝的官场。

赵佶即位以后，高俅这个新受宠的潜邸"旧臣"，便被特别恩宠，开始了直升飞机般的升迁。徽宗先是把高俅下放到基层，托给大将刘仲武，以此来"镀金"，这样就不愁没有升迁的理由了。徽宗崇宁年间，西边的战事又起。刘仲武指挥恰当，大胜而使赵怀德等复降。在大观二年（1108 年），童贯及刘仲武在西边取得了一次较大的胜利，他们成功地招降羌王子臧征仆哥，收复了积石军。徽宗对此十分高兴，亲自接见了刘仲武，颇为恩宠。因为宋徽宗有意的提拔，和机缘的巧合，高俅得以迅速升迁，在政和七年，已经身为殿前都指挥使并被升为太尉。高俅掌管了殿前司，但是在任期间基本上无所作为。虽然北宋后期的殿前司已经不像其前期一样显赫，但仍然位高权重，高俅本是小吏出身，虽然也在西北前线镀过金，但没有打仗立功的经历，无

非是靠关系增加升官的资本罢了，显然他是不懂军事的。管理军队，无非是要抓好训练，严格管理，但高俅做得都很糟糕，对于军队训练，高俅还是拿出他攀援徽宗的本领，玩的都是花架子，如同儿戏。

训练耍花架子，高俅对于军队的管理更是糟糕。在靖康年间，政治风云变换，有大臣上书揭露了高俅对军政的严重破坏。高俅恃宠营私，捞军营的地皮建私宅，这可能还算小问题。但是严重的是，他不仅不按时发放军饷，而且把禁军当做私役，不管训练，专管为他营私出力。有钱的，就可以免于操练；没钱的，只能再找营生赚钱，也无法操练了。于是不管有钱没钱，军事训练都没人管了。当然这样的部队自然是“纪律废弛”、“军政不修”，恐怕连一般的“土寇”也对付不了。总而言之，没有任何记载殿前都指挥使高俅到底打过什么仗，他带领的部队自然在金兵打来时，“人不知兵，无一可用”。

无论什么秩序，都有自身无法维系的脆弱性，而秩序的最终裁决者的行为，是不受也不能受到秩序控制的。因而，秩序是否能够维持下去，在很大程度上取决于最终裁决者的意愿，而不是秩序本身的张力。

别看高俅没什么真本领，但徽宗对他的宠信却二十多年未衰，不断地加官晋级。高俅最鼎盛时的官爵还有检校太保、奉国军节度使、简国公，可见真是荣耀无比，几乎可以说是位极人臣了。俗话说：“一人得道，鸡犬升天。”高俅的父亲、兄弟、儿子也跟着他一道升官。高俅的老爹高敦复当上了节度使，高俅的兄弟高伸、高傑，前者进士及第，官至延康殿学士，后者也当上了左金吾卫大将军，高俅的儿子高尧卿是岳阳军承宣使，高尧辅为安国军承宣使，高尧康为桂州观察使，真是满门朱紫。徽宗对高俅除了不断地加官晋级外，各种额外的恩宠自然也少不了，徽宗还亲自御书赐给高俅“风云庆会”的碑额，以示优宠和表彰。此外，徽宗的赐宴自然也少不了。据蔡京记载，徽宗在政和二年三月于皇宫后苑的太清楼设宴，款待他的兄弟和诸宠臣。出席宴会的有蔡京、燕王、越王、蔡攸、刘正夫、吴居厚、郑居中、

邓洵武、童贯、高俅等人，“亲近无间”，极尽奢华。

皇帝的过分宠幸，对于高俅来说，也免不了自我膨胀。高俅在加开府仪同三司后，每次在路上遇见当时的宰相王黼，就不让道，而是分道而行。见面也只是打个招呼，作个揖而已，全然不顾殿帅要自以属下之礼，来迎见宰相的宋朝旧例。

徽宗一朝，高俅这个从龙旧人可谓是一帆风顺，平步青云，过着“鲜花著锦，烈火烹油”般的生活。

高俅的发家史我们可以用如下树状图表示：

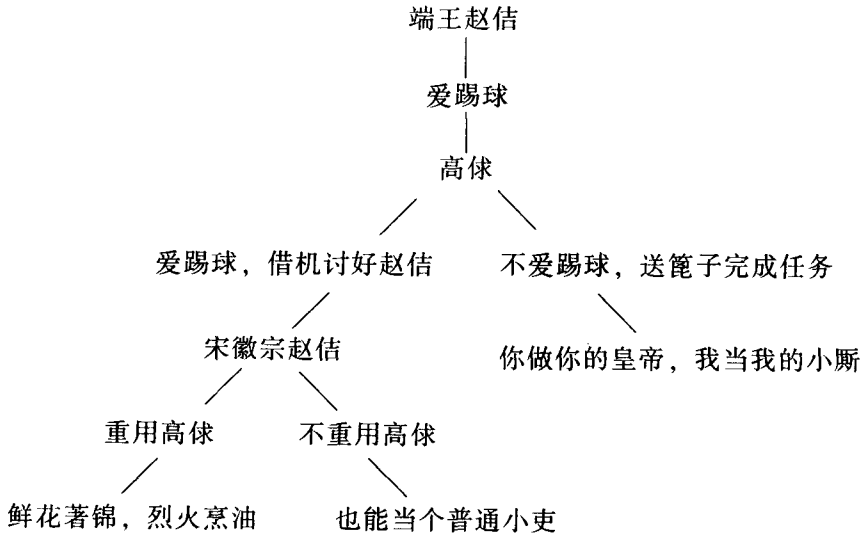


图 7-6：高俅成功的阶梯

双簧和木偶戏

博弈需要一种相对稳定的秩序，而保证这种秩序，就要进行“排队”。对于政治博弈来说，排队更多的体现在一种“名义”上，也就是无论实际上你控制了多少政治资源，名义上你都要遵循一定的等级规则去做事。其实，这也是历代权臣当政但没有称帝的原因。

权臣当政，有两种形式：一种是把皇帝当做木偶，需要皇帝根据自己的意愿做事，就提起木偶身上的线，让木偶活动活动；另外一种是把皇帝当做哑巴，只要皇帝坐在那里随便张嘴动一动，自己在别处说话，和皇帝配配口型，亲自发号施令。

让皇帝做木偶与和皇帝演双簧有什么区别呢？做木偶的皇帝，看上去死气沉沉，毫无自己的动作；演双簧的皇帝，看上去还颇有生气，但是一句话也不能说，只能保持张嘴闭嘴的口型而已。一般来说，后宫的后妃或者宦官专权的时候，皇帝会成为木偶，而外朝的大臣弄权的时候，皇帝会成为双簧演员。说得直白一点，后妃垂帘听政或者宦官专权的时候，皇帝是什么也做不了的，只能机械地签字画押或者出席一些根本无需耗费脑力的礼仪活动，比如祭天；而做双簧演员的皇帝，则可以开口，有时候还可以和权臣一问一答，但是说到实质性的问题，则全都是权臣在讲话，皇帝或者照着权臣的意思去宣布，或者就成为哑巴。

这两种现象的差异源头在哪里？在于掌权者对当时政治资源的控制程度。宫内的后妃和宦官，势力无法达到宫外，也无法控制朝臣，所以只能阻塞皇帝和大臣们联络的通道，并且控制皇帝，这就是他们的全部能量。因而，他们只能让皇帝随着自己的想法动，否则皇帝一旦和大臣们说起一样的话，他们的权威就不存在了。

而权臣对政治资源的控制，远远超过后宫，权臣甚至不需要控制皇帝，他们只要控制了朝廷，让所有的朝臣不能对自己的看法有异议，

皇帝说什么也就无所谓了。虽然皇帝可以开口，但是最后还是要和自己保持一致，因为朝中大臣支持的都是权臣而不是皇帝。

可见，掌握的政治资源有多少，皇帝在政治中的表现就有什么形式。而在几个权臣都想将政治资源据为己有的时候，他们也随着自己控制政治资源的不同而使皇帝有不同的表现，同样，他们想要让皇帝什么样，自己就必须拥有什么样的政治资源。

三国时期，司马懿之所以能够最终独揽大权，在很大程度上是因为和他争夺权势的曹爽没有控制好政治资源。而且，曹爽还十分自满，只想让皇帝做自己手中的提线木偶，没有想过让皇帝成为自己的双簧演员。

魏文帝曹丕对司马懿十分器重，给以领兵大权。曹丕临死之前，令曹真、曹休、陈群与司马懿一起接受托孤，做顾命大臣辅佐曹叡。曹休、曹真相继死去后，司马懿理所当然地成为曹魏第一统兵大将。曹叡死后，幼主曹芳即位，曹爽与司马懿奉曹叡之命共同辅政。

对资源的控制程度和方式的不同，可以造就不同的博弈对局。而博弈需要一种相对稳定的秩序，那么，如何在这个既有的秩序下发挥自己对资源的控制能力，就是一个重要的策略问题了。

当时曹爽身边的主要人物，是那些以“名士”、“世族”自居，而不屑与依靠战功这样辛苦事业换得地位的新贵交往。和曹爽同时被司马懿杀害的曹爽派首要分子多是权门大族出身。他们虽有高度的文化修养，但没有治国的经验，更谈不上有治国的能力了，他们只是到处炫耀自己的家世出身和知识修养。他们掌权的时候，还大肆搜刮土地财物，不但没有为曹爽集团赢得什么政治支持，反而让曹爽得罪了百姓和地方官员。至于曹爽本人，也是一个花花公子。曹爽过着如此骄奢淫逸的生活，手下的人也没有扩展政治资源的能力，所以，曹爽每次上殿，都前呼后拥，然后不等小皇帝曹芳说话，就高谈阔论一番，接着宣布退朝。表面上看来，曹爽的权力确实很大，他都可以让皇帝无法发言，但是实际上，曹爽有点色厉内荏，空有一个辅佐幼主的名

头和一个皇亲国戚的身份，但是政治实力不足，政治经验欠缺，因而不得不使用后宫专权的那套办法，把皇帝当成一个木偶摆在龙椅上，不让皇帝有什么表现。

而司马懿的政治力量则强得多。司马懿一派多系曹魏元老，对曹魏的经济、政治事业都作过一定贡献，言行措施比较切合实际，而且在朝中有很高的声誉和政治影响力。团结了他们，司马懿的权力资源就像滚雪球一样越来越大。后者的工作与作风比较有魄力，行政效能较高，其所以能取得胜利，并非偶然。另外，司马懿也并非只是倚重世族出身的大臣，他十分注重在各个阶层发现人才作为自己的统治基础。他提拔一些出身低贱但有实际能力的年轻人担任军政要职，所以在两派斗争中，除了司马懿的少数政敌以外，大多数朝臣都愿意选择司马懿。曹爽和司马懿这两位辅政大臣的首轮博弈可以用下图表示：

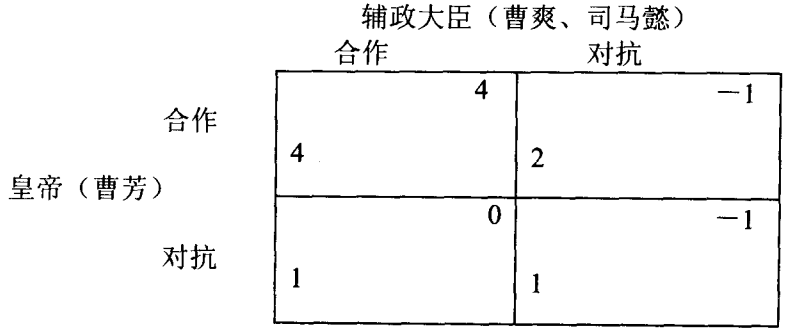


图 7-7：司马懿夺权

从图中我们可以看出，曹爽选择的是对抗，而司马懿选中的是合作，所以，第一回合的较量，曹爽就输了，这就注定了他的最终失败。司马懿非常懂得为自己经营政治资本，他继承了曹操创立的屯田制度，并且在个人的表现上十分注重谦恭礼让与俭朴的作风，这种作风是完全和魏文帝曹丕与魏明帝曹叡相反的，而大臣与百姓也因为曹丕与曹叡的追求奢华、妄自尊大而饱受煎熬，见到司马懿能够表现出一种儒家道德中“克己复礼”的样子，很多人都十分赞赏并且心中希望司马

懿能够掌权击退曹爽。这样一来，司马懿父子已经赢得了基层政治的感情支持。

曹爽的政治路线，就像是站在盘子上跳舞的美人，虽然舞姿优美，但是舞步却局限在小小的圆盘之内。因为这样，他无法控制朝政，更无法控制舆论，只能想办法不让皇帝表达自己的意见，而是把皇帝作为一个公章来使用。这样不但让皇帝的威严丧失，更让朝中的大臣甚至曹魏皇室不满。而司马懿却毫不畏惧，无论是身边的得力干将还是基层的一般民众，他都用心去笼络，而且随时抓住机会表现自己的美德，并且时刻不放过表现忠心的机会。因此，司马懿才不需要封住小皇帝曹芳的嘴，而是在自己的控制下，使皇帝只能保持和自己同一个声音说话。有人深受《三国演义》中“司马懿诈病赚曹爽”的影响，认为司马懿在发动政变杀死曹爽之前力量一直不如曹爽，这种说法是不对的。司马懿当时即使不占完全的优势地位，也最少是和曹爽半斤八两，所以，发动政变并不是双方力量的最后转折，而只是一个水到渠成消灭政敌的把戏而已。与其说司马懿假装病魔缠身是为了麻痹曹爽，还不如说司马懿是在炫耀自己精湛的演技。不然，如果司马懿的力量远不如曹爽，又怎么能够在发动政变之后迅速控制局势并稳定局面呢？

发动政变杀掉曹爽之后，曹魏中央的军政大权全部落入司马懿手中，再也没有和他在朝廷上作对的人了，所以他可以放心地把皇帝请出来和自己表演双簧。尽管开始的时候皇帝还不大熟练，总是违背司马懿的意思来说自己的心里话，但经过司马懿的训练加上时事的压力，魏帝曹芳逐渐学会了与司马懿站在同一条战线上，并且对司马懿言听计从。为了更好地表演双簧，表面上制造出君臣共和的样子，实际上操控朝政和言论，让皇帝不可能有违背自己意愿的言行，司马懿继续扩大战果，不断打击异己力量，维护双簧表演的安静环境。

司马懿专政后，下令把所有的曹魏王公都一律迁徙到邺城，由专人监管，不许他们和外界来往。接下来，司马懿父子又对大臣中不投

靠自己的人进行清洗。李丰为中书令，受司马氏优待，可内心却倾向于曹魏皇室拥戴夏侯玄，谋求反攻司马懿父子的机会。司马氏绝对不允许皇帝这个双簧角色还能发出自己的声音，就杀掉李丰，并把夏侯玄、张缉等以图谋劫持皇帝、谋害大将军司马师的罪名灭族。在地方上，曾经和曹爽有同乡情谊的扬州刺史文钦在曹爽被杀后惟恐自己被司马懿父子清洗掉，和毋丘俭商议起兵反抗。正元二年（255 年）正月，毋丘俭、文钦在寿春起兵，声讨司马师。但司马师当机立断，迅速粉碎了这次军事叛乱。为了表示平叛的决心和力度，司马师将毋丘俭夷三族，并将其党羽七百余人关入狱中。经过这次清洗，地方军将和中央大臣之间的联系被切断，司马氏对朝政的把持进入了一个新阶段，满朝文武或者投靠，或者辞官，再也没有朝廷上的反对者，皇帝自然也只能和司马师、司马昭兄弟进行双簧表演了。

把中央和地方的联系阻断之后，司马氏兄弟又开始了铲除地方异己势力的斗争。都督扬州的诸葛诞企图先发制人发动叛乱，结果被司马昭察觉，迅速平定了这场叛乱。这场借用皇帝的招牌与地方势力的博弈，我们可以从下图看出，地方势力选择对抗处于绝对的劣势：

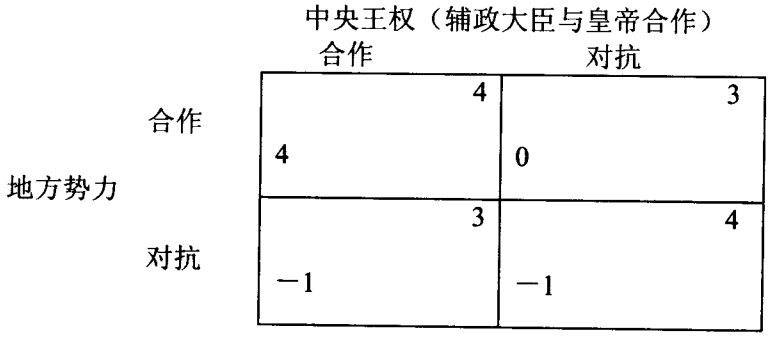


图 7-8：司马懿清除政敌

经过这番战斗，司马氏在朝中没有了反对的声音，在地方没有了反对的力量，已经把曹魏政权牢牢控制在自己手中，曹魏的皇帝对此也无能为力，只能在满朝上下充满了司马氏声音的时候也随声附和，做了司马氏安排在皇位上的双簧演员。

第八章 边际效应与级差地租——历史中的加减法

现代经济学认为：同一物品的每一个单位给消费者所带来的满足程度是不同的，随着所消费的该物品数量的增加，该物品对消费者的边际效用是递减的。这种现象称为边际效用递减规律。

经济学里面有两个十分具有哲理性或者说十分值得回味的概念，这就是边际效应递减和级差地租。

现代经济学认为：同一物品的每一个单位给消费者所带来的满足程度是不同的，随着所消费的该物品数量的增加，该物品对消费者的边际效用是递减的。这种现象称为边际效用递减规律。

租种中等地比劣等地交纳的地租多，而租种上等地又比中等地交纳的多。这种与土地等级相联系的地租，叫做级差地租。

边际效应递减的规律，体现出了一种占有量超过需求量所带来的困境，红楼梦里面说“昨怜破袄寒，今嫌紫蟒长”，说的就是占有量超过需求量之后，人们反而会为多占的资源发愁的情况。

而级差地租的现象，则揭示了为了获取收益不断对资源进行掠夺的行为。揠苗助长、涸泽而渔，都是以级差地租形式掠夺资源的表现。

看上去，这两者是水火不容的，一个是递减，一个是递增。但是，这两个概念却能在社会现象之中融合，而不仅限于经济领域。

在同一发展过程中，人们在想要获得更多资源的时候，往往会采用级差地租的掠夺方式，但是当掠夺的资源极大极多的情况下，就会转化成为边际效应递减的情况。

在社会现象中，边际效应递减规律就表现为一种对自己的欲望和需求的扭曲和限制，而级差地租则表现为对人才的控制和对人才能力的过度使用。说得更为直接一些，边际效应主要用于人们自身的修养，而级差地租则用于皇帝或政府对人才和资源的控制。

偷破烂的富人心理

墨子讲过一个故事讽刺楚王，说一个富人有好马好车，却去偷窃邻居家的破车破衣服。墨子的故事是讽刺楚王贪得无厌想要吞并宋国的行为，不过这种“富人偷破烂”的心理却在历朝历代都有所表现。

富人们的逻辑是：财富越多越好，为得到财富付出的费用应该是越少越好。现在有不用付出成本就可以得到的财富，所以，应该不计后果地多拿。正是由于这种错误的逻辑推理，使得这般平时视绫罗绸缎如粪土的贵族们丑态百出。但这种富人偷破烂的情结实在是太具有诱惑力，在这种错误逻辑下身败名裂的达官显贵可谓是不计其数。

清朝的和珅是贪官的代名词。和珅是满族正红旗人，姓钮枯禄氏，家世低微。他自己是文秀才出身，稍通文墨，乾隆三十四年 (1769 年) 充当三等侍卫，似乎难有出人头地之日。没想到他的堂堂仪表帮了大忙，乾隆四十年 (1775 年)，皇帝在检阅侍卫时发现了他。

和珅时来运转，不久升任御前侍卫和副都统。这只是他一连串好运的开端，在不到一年的时间里，他接连升为户部侍郎兼军机大臣，兼内务府大臣，兼步军统领，兼北京崇文门税务监督。四年后，他从户部侍郎升为尚书，副都统改为都统，内务府大臣之上加衔领侍卫内大臣，军机大臣之上加议政大臣、御前大臣，兼理藩院尚书，取得了皇帝之下独一无二的最高权力和最高威望，乾隆帝并且把和孝公主许配给和珅之子，君臣两人结成儿女亲家。

和珅在历史上是以贪污而闻名的，他贪污几乎达到了毫无廉耻的程度。一位叫做汪如龙的官员送了他几十万银两，谋求肥缺。和珅立即回报，汪顶替了另一位官员征瑞做了两淮监政。征瑞每年向和珅贡献十万两，可是眼睁睁地看着汪如龙得宠，霸占自己的官职，心中不悦，向和珅质问：“和大人，吾每年也向国家（此国家乃和珅之家也）

贡献白银十万两，贡献如此之丰，何以迁我边关？”和珅抓住他的双手，用自己的双手盖在征瑞手上，笑眯眯地说：“别人的贡献更大。”征瑞自然无话可说。江苏吴县有个叫石远梅的人，专门贩卖珍珠，每个珍珠外面用赤金包裹成丸状，大粒值两万金，次等万金，最便宜的也值八千金。官员争相购买，向和珅进献，为的是保官升官。

上门进献也非易事。有位山西巡抚派其下属携银二十万两，专程赴京给和送礼。可是连去了几次，也没人接待。一打听才明白，即拿出五千两白银，送给接待的人，这才出来一个身穿华丽衣服的少年仆人，一开口就问：“是黄（金）的，还是白（银）的？”来人说是白的，少年仆人吩咐手下人将银子收入外库，给来人一张写好的纸柬，说：“拿这个回去为证，就说东西已收了。”说完，扬长而去。送去那么多银子，连和珅的面也没见上！和珅把持朝政二十余年，像这样的事，俯拾皆是。

和珅贪污也是大小通吃，敛财的手段也是无所不用。他为了创收，甚至连北京的崇文门税官都愿意担任！和珅所定的税率几乎高达到雁过拔毛的地步，寻常百姓宁愿绕道而行，也不愿过其门。为了更好地控制京城税务，和珅打破惯例，兼任了本应由内务府掌管的崇文门税务监督。有了和珅的控制，崇文门便天下知名了，清人记载：“天下榷税之关，以京师崇文门胥吏最侈且暴。”为了征税，甚至连进京朝圣的官员，赶考的举子都不放过！清人陈焯在其笔记中记载了一个故事，崇文门税收情况可见一斑：“凡外吏入都，官职愈尊，则需索愈重。大臣展觐，亦从无与较者。吴江陆中丞以山东布政使陛见，关吏所索过奢。公实不能与，乃置衣被子外，携一仆前行曰：‘我有身耳，何税为？’既入，从故人借衾褥，事竣还之而去。”可见，崇文门税吏在行人带随身衣服时都要收税，而且，即使是外省大官亦不留丝毫情面。

和珅为什么能够得到乾隆的长期眷顾，到现在还是一个谜，就连他贪污多少财物，从清朝到现在还是人们争论的话题。

嘉庆四年（1799年）正月初三，太上皇乾隆驾崩。次日，嘉庆帝

命和珅与户部尚书福长安轮流看守殡殿，不得擅自出入，实施软禁。接着下了一道圣旨，命令着实查办围剿白莲教不力者及幕后庇护之人。当天就有大臣领会到皇帝的意图，于是弹劾和珅的奏章源源不断地送到嘉庆帝手中。嘉庆帝宣布和珅的二十条大罪，立即下令逮捕和珅入狱。

和珅家产之富，向为街巷茶余所乐道，而多以薛氏《庸庵笔记》的记载作为依据。《笔记》记载和珅家产清单共有一百零九张，其中八十三张未估价，就二十六张清单估价，计银 263895160 两。但丁国均《荷香馆琐言》记录“就有数可稽者”共 10055490000 两，这个天文数字已是庚子赔款和利息总数（982000000 两）的十倍强，更是二十六张清单数的四十倍！抄和珅的家，光宴席用的金银碗碟，就是金的餐具，有 32 座，4288 件；银的餐具 32 座，4288 件。在和珅家里那个夹墙里头和司库里头，抄出黄金三万二千两。在和珅的地窖里头，抄出白银二百万两。查抄他的房子，出租的房子一千零一间半。那查抄和珅的财产有多少？有不同的版本，不同抄家的清单，有人估算大约有一千万两银子，有人估算是两千万两银子，最高估算是两万万两银子。正因为和珅家产如此之富，民间谚语说：“和珅跌倒，嘉庆吃饱。”

无限制、无节制的欲望，导致了无休止的盘剥，这正是级差地租的表现。古人说“网开一面”，正是为了避免这种无休止的掠夺给自己带来的负面影响，但可惜利字当头，大多数人都无法去理性地选择应有的策略。

和珅的家人奴仆也富得惊人。他们凭借和的权势，疯狂敛财。据统计，和珅的家奴多达一千二百余人，为他管理钱庄、店铺、馆舍、经营土地、服侍他的日常生活，包括为他警卫。如家奴刘全有资产二十余万两，他与另一个姓马的家奴，共有房产 182 间，金银古玩价值 368.6 万两，至于衣物、器皿、洋货、皮草、绸缎、人参等，总计值白银 155 万两；另有土地六百余顷，当铺千处，本金一百二十万两。和

珅宅中太监呼什图，抄其家时，现银就达十余万两，抄出谷物11065石。奴仆暴富如此，和珅之富有，用所谓的富可敌国来形容，一点也不过分。

和珅作为乾隆的第一宠臣，兼任的职务达到数十项之多，就是凭借他正常的俸禄和皇帝的各种赏赐也就可以过上人上人的生活。而事实上他聚敛这么多的财富，如果按照正常的花销，就是几十代人也用不完，而就钱财本身来说，是生不带来，死不带去的，聚敛太多，也没有用处，只会遭人妒恨。对于这个道理，历史上贪图钱财的人都非常明白，他们可以在官场上呼风唤雨，专横跋扈，可以将皇帝玩弄于股掌之间，他们的智商不可谓不高，但为什么像和珅这种人对钱财方面却看不透，都有一种敛财癖呢？

这种疯狂的敛财行为，可以用现代经济学来解剖。经济学有一个概念，那就是边际效应，有时也称为边际贡献，是指消费者在逐次增加一个单位消费品的时候，带来的单位效用是逐渐递减的（虽然带来的总效用仍然是增加的）。举个最简单的例子，我们的工资是三百来块钱的时候，如果一次增加一百五十块的工资，人们都非常兴奋，觉得工资实在是涨得太多了。可当人们拥有六百多块钱的工资了，如果又增加一百五十块钱的时候，人们兴奋的感觉就不会像第一次那么强烈。当人们拥有一千五百块钱的工资时，涨工资时还是加一百五十块，人们就会觉得太少，说不定还会产生埋怨心理。这就是说，人们所拥有的越多，真正能够给人们带来边际效应或者说能够使人得到刺激，产生兴奋感程度的却越少。

而人们为了追求边际效应，就得不断地加大对量的追求。这种情况就好像吸毒一样，越往后，就只能增大注射的剂量，才能产生相同的兴奋度。贪官们敛财，就好像与所追求的兴奋感进行一场博弈，他们要求的是获得财富所带来的满足感和兴奋感，而财富越多，这种满足和兴奋就越难以得到，为了得到它，就必须不停地进行掠夺，恨不得把天下的财富都聚积在自己的手中，这样就产生了那种富人偷破烂

的心理，不管自己拥有多少，只要不在自己手中，就要想方设法将它们弄到手。只是在这种博弈中，贪官们永远是一个失败者，因为，他们的财富越多，但单位财富产生的单位边际效应越小，要想得到他们最初一无所有时获得第一笔财富时那种兴奋的感觉是根本不可能的。而他们为了追求这种可望而不可即的不可能，只有永不停息地贪污，永不停息地与内心的贪欲博弈，直到最后身败名裂，才会醒悟到“人生一梦，万物归空”。和珅的失败我们可以用下图辅以说明：

		和珅	
		贪污的兴奋度	收手的遗憾度
下级官员	行贿	6 4	−2 4
	保持操守	−1 1	0 1

图 8-1：和珅的成与败

把人才当成甘蔗

如果一个人要租用一块土地，但是他只能租种三年，此后他就不再拥有土地的使用权，那么他会怎么做？一般来说，租用土地者都不会在土地的环境保养和土壤质量上进行投入，因为这种投入属于长期见效的行为，等到投入见效了，他的租用期早就过去了，因而对租用者来说，尽可能地减少这种有利于他人但对自己无益的投入，尽量多地从土地上索取收益，是一个十分直接可行的方案。

这种不顾后果尽量进行土地利用与开发的行为，来源于使用权和所有权的分离。对于这种有点无政府主义的行为，马克思称之为对

“级差地租Ⅱ”的争夺，即不顾一切疯狂地掠夺土地资源，与土地所有者争夺土地资源所能带来的财富的行为。

在土地租用者与所有者之间，围绕着土地所能带来的额外收入的争夺中，因为所有权和使用权的分离，所以二者在追加投资和可能收益方面进行了博弈，他们的分歧就在于无法达成一致，使用者不能长期使用因而不肯追加投资，所有者因为无需使用也不肯进行投资，于是二者之间没有形成合作关系，而是互相对抗。

政治行为有时和经济行为有出奇的相似之处。在乱世中，一个王朝虽然拥有当时的统治权，但是因为统治者无法保证自己的国家是否明天就要被他人取而代之，所以，对他而言，他手下的文臣武将，只不过是自己临时驱使的人才而已。而真正可以拥有这些臣子的，是不断变化的政治权力，无论谁掌权，谁都可以把这些人才召唤到自己的旗下。

从这里可以看到，在对人才的使用上，也有一个“所有权”和“使用权”的分离情况。但不同的是，这个“所有者”是一个并不真实存在的假想事物，而“使用者”却是一个个真实的王朝。因而，围绕着对人才的使用，乱世王朝的统治者们进行着一种“一个人的战争”，自己和自己博弈，尽可能地把人才当成甘蔗一样榨出汁来，而不是给人才磨炼自己、丰富自己的机会。这样做的结果，自然是人才的能力受到限制，甚至慢慢失去原有的活力。

“江郎才尽”的故事，正是这种统治者掠取“级差地租Ⅱ”的典型行为。

南北朝时期，政权像走马灯一样更替，所以统治者都不大重视培养人才，只是重视使用人才。在这样的情况下，许多人才没有机会去充实自己，只能为统治者服务，直到自己失去利用价值为止。当时有一位著名的文人江淹，早年就因为擅长做文章而声名鹊起，佳作迭出。因为这个原因，他被几个王朝的统治者重视，作为他们的御用文人召至帐下。可是这位才思敏捷的“江郎”，到晚年却才思微退，时人称为

“江郎才尽”。

关于“江郎才尽”的故事，还有两段十分离奇的传说。据说是江淹本人曾做过的两个梦。

第一次做梦是他从宣城太守任上被罢免之后，在回家的路上，停船在禅灵寺，夜里梦见一个自称张景阳的人，对江淹说：“以前我送给你一匹锦缎，现在该到还我的时候了。”江淹遂从怀中抽出几尺锦缎。那人很生气，说他把锦缎剪裁得快完了。正在埋怨，看见丘迟（当时的另一位著名文人）站在旁边，张景阳便对丘迟说：“剩下这几尺，也做不成什么了，就送给你吧。”

第二次，江淹住在冶亭，又梦见一人，自称郭璞（两晋时代的著名文学家），对江淹说：“我的笔在你那里多年，现在可以还给我了吧?”江淹随即向怀中一摸，竟真的有一枝五彩笔，也只好归还郭璞。

据说，这两个梦做过之后，江淹就真的才思衰退，写不出好的文章来了。但是这些说法毕竟过于荒诞，看上去更像是一种传言、传说，而不是真实的事情。而且，江淹这样一位才华横溢的作家，怎么会因为做了两个荒诞的梦之后，平白无故地就“才尽”了呢?

实际上，那两个梦，只不过是江淹自我解嘲或者后人猎奇心理作怪，制造出来的奇谈而已。江淹后来写不出漂亮的文章，并不是做梦之后产生了什么心理障碍，而是因为当时的统治者们无度开发这位文人的智力资源，才造成了他创作的枯竭。

在刘宋王朝担任军事将领，后来成为南齐王朝开国君主的萧道成逐步掌握刘宋王朝的大权后，非常喜欢江淹的文才，把他收到自己麾下。此后萧道成建立齐王朝，江淹开始时来运转，步步高升。可惜萧道成死后，齐王朝连出几个暴君，只用了二十三年就把个短命的小朝廷折腾垮了。其间江淹仕途坎坷，屡受磨难。

到了南齐政局混乱之后，政权又落入了梁武帝萧衍的手中。在梁武帝起事时，江淹及时投靠。在梁朝的官职由相国右长史到散骑常侍、左卫将军，封临沮县伯，再到金紫光禄大夫，改封醴陵伯，直到去世。

仕途一帆风顺，再没有经历什么风浪。

综观江淹的一生，其佳作名篇频出之时，正是他潦倒失意之日；到他平步青云、飞黄腾达之后，养尊处优、安富尊荣，反而是才思枯竭，再也写不出像样的东西了。个中原由，令人深思。而实际上，他一生中，除了出名之前曾经辛勤学习、刻苦写作，并且在失意时把情怀寄托在文章上之外，其他的时间，尤其是被重用、被当做御用文人的时间里，他所做的就是起草各种官样文章，或者参加各种宴会、交游，没有什么时间去充实自己，反省自己的写作，这样一来，久而久之，他就像一根被榨干了汁液的甘蔗一样，才华被统治者用尽了。所谓梦到前代文人“讨锦”、“索笔”，若非后人秉承“为尊者讳，为长者讳”的原则，在为他做传时编个故事给他个台阶下，定是他自己编出来自我解嘲的吧。

与此相比，在一个相对稳定，统治相对长久的王朝里，对人才的使用，就相对不那么急功近利了。北宋的时候，宋仁宗在位时，苏轼考中了进士，但是宋仁宗并没有马上任命他做什么重要的官职，一方面是因为当时在官员升迁方面有一定的制度；另一方面，就像宋神宗继位之后，皇太后对神宗所说的，当初仁宗皇帝没有重用苏轼，就是为了让苏轼到各地游历，增加人生和政治阅历，为后来的皇帝做宰相。从下图可以看出不同统治者的用人之策，孰优孰劣立判高下。

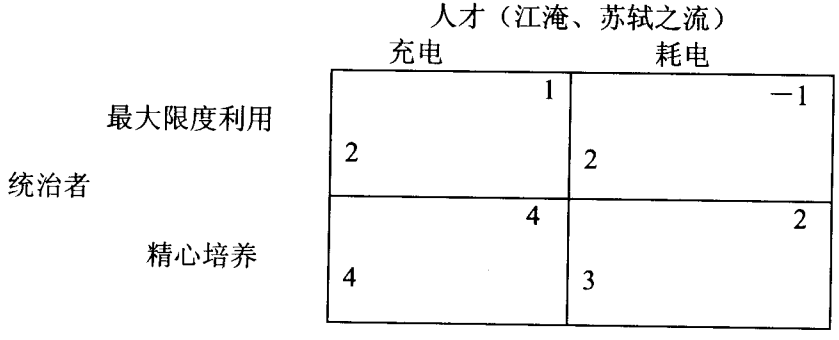


图 8-2：人才的过度利用

曲线救国事半功倍

多个目标中，如何确定哪个是最主要的目标，哪个是次要的，哪个是无关紧要的，这是一个十分复杂的问题。但只要确定了最主要的目标，就要相应地调整自己，让自己投入最主要的精力和时间去实现这个目标。

不过，这是一种理想的状态。实际上，并不是所有人都能不受任何影响，一直都坚持着去为了自己的主要目标去奋斗。有的时候，因为种种原因，最主要的目标无法实现了，这个时候，就面临一个重新选择的问题：到底是要坚持下去，用超乎常人的毅力和信念去继续追求原有的主要目标，还是先退让一步，重新去考虑在遇到困难的时候应该如何安排自己的这些目标，选择一个可以实现的目标成为最新的主要目标。

自己来作出选择，这也是一个博弈问题，就像一个人喜欢吃鸡蛋，也喜欢吃牛肉，但是在这两种食物不能同时吃的条件限制下，他就要决定哪一顿饭吃鸡蛋，哪一顿饭吃牛肉。这种选择看起来十分简单，实际上却比较难操作，许多人在自己的主要目标无法实现的时候，都选择了沉沦、颓废甚至自杀，这就是一个无法重新作出选择的悲剧。对他们来说，失去了人生的主要目标，就如同丧家之犬一样，再也没有继续奋斗的勇气了。

是否那些不能实现人生的主要目标的人，真的就成为无处容身甚至无法求生的丧家之犬了？就算是丧家之犬，他们能否摆脱困境，重新规划自己的人生？究竟应该如何作出选择，安排自己的主要目标和次要目标呢？又如何在主要目标无法实现的情况下比较顺利地完成把次要目标转化成主要目标这一过程呢？孔子的经历，就是一个最为形象的写照。从抱着兼济天下的信念，到转而教书授徒，孔子完成了他

人生目标的重新选择。

儒家的理想是“立德、立言、立功”，其中，著书立说排在第二位，可见对学说和文章的重视。在一个人要作一生中最大的抉择时，是入仕建功还是退而讲学，往往成为令许多人困惑的问题。王阳明在为官失意之时转而钻研哲学，终于开创了阳明心学一派，成为中国古代最伟大的思想家；韩非在治学之余，想要治国平天下，结果被李斯陷害而死在狱中，他学说的精要之处也因此而不传。

在治学还是做官两难选择的时期，甘于清贫与寂寞，去专心治学，将自己的思想和学说流传后世，是有强烈的人文关怀者的志向。

中国历史上的第一位大教育家孔子，就是在政治上不得意之后转而研治学问教授弟子的。孔子是鲁国人，但是在鲁国被奸臣排挤而不得重用。他周游列国，游说各国君主，希望他们实行周代的仁政，可是春秋时期的各国忙于争霸，根本对孔子的说法不予理会，孔子一时困顿，还曾经在游历的路上几乎丧命。

政治上的失败，生活的贫困，一度让孔子不能自拔。这时，他已经步入了人生的收官之时，是重整旗鼓再次从政，还是退而专攻学术，成了摆在他面前的难题。经过反复的抉择，孔子觉得自己之所以在政治上失败，完全是社会上缺乏受过良好教育的人当政，所以他决心广收门徒，弘扬自己的学说，以期日后能够有人用来安邦治国。

孔子的时代，周王衰微，礼崩乐坏，《诗》、《书》也缺失不全了。孔子探究夏、商、西周三代的礼仪制度，编定了《书传》的篇次，上起唐尧、虞舜之时，下至秦穆公，依照事情的先后，加以整理编排。孔子考察了殷代继承夏代对礼仪制度所作的增减之后说：“周代的礼仪制度是在参照了夏代和殷代的基础上制定的，多么丰富多采呀，我主张用周代的礼仪。”所以编订了《书传》、《礼记》。

孔子曾对鲁国的乐官太师说：“音乐是可以通晓的。刚开始演奏的时候要互相配合一致，继续下去是节奏和谐，声音清晰，连续不断，这样直到整首乐曲演奏完成。”孔子又说：“我从卫国返回鲁国之后，

就开始订正诗乐，使《雅》、《颂》都恢复了原来的曲调。”

古代留传下来的《诗》有三千多篇，到孔子时，他把重复的删掉了，选取与义相合的用于礼义教化，最早的是追述殷始祖契、周始祖后稷，其次是叙述殷、周两代的兴盛，直到周幽王、周厉王的政治缺失，而开头的则是叙述男女夫妇关系和感情的诗篇，所以说，《关雎》这一乐章作为《国风》的第一篇，《鹿鸣》作为《小雅》的第一篇，《文王》作为《大雅》的第一篇，《清庙》作为《颂》的第一篇。三百零五篇诗孔子都能将其演奏歌唱，以求合于《韶》、《武》、《雅》《颂》这些乐曲的音调。礼乐制度从此才恢复旧观，孔子也完成了对被称为“六艺”的《诗》、《书》、《乐》、《易》、《春秋》的编修。

孔子晚年喜欢钻研《周易》，他详细解释了《彖辞》、《锡辞》、《卦》、《文言》等。孔子读《周易》刻苦勤奋，以至于把编穿书简的牛皮绳子也弄断了多次。他常常慨叹地说，如果能够多活几年，就会对《周易》的文辞和义理就充分掌握理解。

孔子用《诗》、《书》、《礼》、《乐》做教材教育弟子，就学的弟子大约有三千人，其中能精通礼、乐、射、御、数、术这六种技艺的有七十二人。至于像颜浊邹那样的人，多方面受到孔子的教诲却没有正式入籍的弟子就更多了。

处于人生的紧要关头，及时作出选择，调整自己的期望收益，就能避免四处碰壁，也能为个人的立身处世找出合理的道路。

孔子教育弟子有四个方面：学问、言行、忠恕、信义。为弟子订了四条禁律：不揣测、不武断、不固执、不自以为是。他认为应当特别谨慎处理的是：斋戒、战争、疾病。

孔子很少谈到利，如果谈到，就与命运、仁德联系起来。他教育弟子的时候，不到人家真正遇到困难，烦闷发急的时候，就不去启发开导他。他说出一个道理，弟子不能触类旁通地推演出类似的道理，他就不再重复讲述了。

孔子在处于人生的紧要关头，及时作出选择，把自己的特长发挥

在治学上，开创了儒家学派，后来他的门人终于以儒家学说打动了皇帝，使儒家思想成为中国长达两千年的统治思想，孔子的成就不可谓不大，他在人生收官时刻的转型也可谓十分成功。所以孔夫子与时代的博弈，我们也可以用下面的矩阵图来表示，从图中我们就可看出韩非子之流是多么可惜了：

时代 \ 志向	做官（立功）	治学（立德、立言）
治世	4 4	3 4
乱世	−1 1	4 1

图 8-3：乱世的选择

不相容时刻如何博弈

明代著名的政治家于谦在一首诗中写到：两袖清风朝天去，免得闾阎话短长。从此，“两袖清风”便成为清官的代名词。清官是什么，清官就是一个人对官僚群体的博弈，一个人对整个特定时期的官僚体制的博弈。这种博弈，对清官个人来说，显得太崇高了，但对整个特定时期的官僚体制，对整个社会的发展，并不能起到根本的促进和改善作用。

这里我们可以拿明代清官的典型人物海瑞来探讨一下中国的清官文化。海瑞是广东琼山人，他从小死了父亲，靠母亲抚养长大，家里生活十分贫苦。二十多岁他中了举人后，做过县里的学堂教谕，不久，就被派遣到浙江淳安做知县。海瑞到了淳安，认真审理积案。不管什么疑难案件，到了海瑞手里，都一件件调查得水落石出，从不冤枉好人。当地百姓都称他是“青天”。在淳安，海瑞做了两件让人侧目的事情。

海瑞当知县的时期，正是嘉靖的宠臣严嵩当权时期，严嵩权倾天下，孝子贤孙满地都是，海瑞的顶头上司浙江总督胡宗宪，是严嵩的同党，仗着他有后台，到处敲榨勒索，谁敢不顺他心，就该谁倒霉。有一次，胡宗宪的儿子带了一大批随从经过淳安，住在县里的官驿里。在淳安县，海瑞立下一条规矩，不管大官贵戚，一律按普通客人招待。胡公子平时养尊处优惯了，看到驿吏送上来的饭菜，认为是有意怠慢他，气得掀了饭桌子，喝令随从，把驿吏捆绑起来，倒吊在梁上。驿里的差役赶快报告海瑞。海瑞知道胡公子招摇过境，本来已经感到厌烦，现在竟吊打起驿吏来，就觉得非管不可了。海瑞听完差役的报告，装做镇静地说：“总督是个清廉的大臣。他早有吩咐，要各县招待过往官吏，不得铺张浪费。现在来的那个花花公子，排场阔绰，态度骄

横，不会是胡大人的公子。一定是什么地方的坏人冒充公子，到本县来招摇撞骗的。”说着，他立刻带了一大批差役赶到驿馆，把胡宗宪的儿子和他的随从统统抓了起来，带回县衙审讯。一开始，那个胡公子仗着父亲的官势，暴跳如雷，但海瑞一口咬定他是假冒公子，还说要把他重办，他才泄了气。海瑞又从他的行装里，搜出几千两银子，统统没收充公，还把他狠狠地教训一顿，撵出县境。等胡公子回到杭州向他父亲哭诉的时候，海瑞的报告也已经送到巡抚衙门，说有人冒充公子，非法吊打驿吏。胡宗宪明知道他儿子吃了大亏，但是海瑞信里没牵连到他，如果把这件事声张出去，反而失了自己的体面，就只好打落门牙往肚子里咽了。

在这件审讯上司“假公子”的事件中，海瑞掌握了博弈的主动权，由于我们的“胡公子”把事情闹得太大，已经伤了知县太爷的面子，到了非处理不可的地步。因此，在海瑞是处理还是睁只眼闭只眼的选择中，海知县只能是处理。好在他机智地把握了一个前提，就是一口咬定，上司是好人，所谓“龙生龙，凤生凤，老鼠的儿子会打洞”，此人招摇撞骗，绝非上司公子。这实际上也是设计了一个两难选择让上司往火坑里跳：承认他是自己的少爷，损伤自己的威严；不承认他是自己的少爷，伤害了儿子的利益。好在这位胡总督是一位丢车保帅的高手，两相权衡，反正海瑞已经该打的打了，该没收的没收了，儿子的利益已经受到损害，也就假戏真做，把真公子当假少爷给处理了。可以说，海青天把握了官场上文人“豹死留皮，人死留名”，即贪污归贪污，表面文章还得做的心理，在与上司的这场博弈中，选择了点到为止，双方都能接受的均衡点，因此，取得了斗争的胜利。

过了不久，又有个叫鄢懋卿的人被派到浙江视察。鄢懋卿是严嵩的干儿子，敲榨勒索的手段更狠。但是鄢懋卿做了婊子，还要立牌坊，偏要装出一副奉公守法的样子，通知各地一切从简，这可真是此地无银三百两。海瑞却是假戏真做，给鄢懋卿送了一封信去，信里说：“我们接到通知，要我们招待从简。可是据我们得知，您每到一个地方

都是大摆筵席，花天酒地。这就叫我们为难啦！要按通知办事，就怕怠慢了您；要是像别的地方一样铺张，只怕违背您的意思。请问该怎么办才好？”这仍是一个两难选择：按照要求办事，与你的表现不合，怕委屈你；不按要求办事，又和你的要求不符，没有尊重上司的意见。

鄢懋卿恨得咬牙切齿，但对于这个两难问题只能是避而不谈，绕过淳安，到别处去了，但最终海瑞被撤了淳安知县的职务。这两场博弈最终还是以海瑞的失利而告终。我们可以用矩阵图 1 表示：

		海瑞	
		依法办事	委曲求全
反对派（上司、皇帝）	惩办	3 −1	−1 −1
	忍受	4 1	−1 1

图 8–4–1：海瑞的孤独博弈

从图中可以看出，由于海瑞的对手选择了不同的策略，海瑞的结局就不一样。胡宗宪的忍让与鄢懋卿的事后报复，海瑞的得失是不一样的。

到严嵩倒了台，海瑞恢复了官职，后来又被调到京城。海瑞做了京官后最著名的事情就是骂皇帝。

当时当政的是明世宗嘉靖，这位是明朝皇帝中最好丹药的帝王，那时明世宗已经有二十多年没有上朝，他躲在宫里一个劲儿地跟一些道士们鬼混。明史《海瑞传》记载，他骂嘉靖最厉害的几句话是：陛下迫切礼佛，一天比一天厉害，弄得每家每户家里光光的，这十几年来闹到极点。

天下人民就用你改元后的年号“嘉靖”，取这两个字的谐音说，嘉

靖就是家家皆净，没有财用了。这是明朝的清官与明朝最大的腐败分子——皇帝的一次直接博弈。

海瑞把这道奏章送上去以后，自己估计会触犯明世宗，可能保不住性命。在回家的路上，他顺道买了一口棺材，并且把他死后的事一件件交代好，把家里的仆人也都打发走了，准备随时被捕处死。

当期望收益过大，而且需要付出的成本过高的时候，应该如何选择？是坚持到底还是改弦更张？每个人都有不同的选择，但在博弈论中，以局势的关键点作为策略选择的基础，是最重要的。

果然，嘉靖看了，大怒，把奏本丢到地下，叫左右立刻逮捕，不要让他跑了。宦官黄锦在旁边说："听说这人自知活不了，已和妻子告别，托人准备后事，家里的用人都跑光了。此人秉性刚直，名声很大，居官清廉，不取官家一丝一粟，是个好官呢！"嘉靖一听海瑞不怕死，倒迟疑起来了，又把奏本捡起来，一面读，一面叹气，自言自语地说："这人真比得上比干，不过我还不是纣王。"

他叫海瑞是畜生，想起来就发脾气，拍桌子骂人。有一天发怒打宫婢，宫婢私下哭着说："皇帝挨了海瑞的骂，却拿我们来出气。"后来，明世宗还是下令把海瑞抓了起来，刑部论处海瑞死刑，嘉靖也不批复。直到明世宗死去，海瑞才得到释放。

在这场与皇权直接交锋的博弈中，海瑞自认为是清官，清官就要做他该做的事情，他上书劝谏皇帝处理朝政，事实上也是明知其不可为而为之。他劝骂也好，不劝骂也好，并不能改变事情的发展，而海瑞不怕死，所谓"舍得一身剐，敢把皇帝拉下马"，对他来说已经作了最坏的打算。这也是海瑞敢于斗争和善于斗争的表现，抬棺进谏，表明自己不怕死的底线。但对于明世宗而言就犯难了，不处理海瑞，还显得他不是一个昏庸透顶的糊涂蛋，但心里愤恨难平；处理海瑞，骂都被骂了，还会更加遭受天下的责难。当然，前提是皇帝还不至愚昧到了一句忠言都听不进的地步。所以，嘉靖对海瑞的种种表现，实际上就是进退两难矛盾心理的反映。

但海瑞骂了皇帝，结果又怎样呢？不理政还是不理政，国事依旧败坏下去。

在明世宗死后，海瑞因与那些碌碌无为的同僚不和，遭受排挤，坐了十五年的冷板凳。1585 年，海瑞被重新起用，这时，海瑞向万历提出了一个反贪建议：重典治吏，效法太祖当皇帝时的严刑峻法，凡贪脏在八十贯以上的官员都要处以剥皮实草的极刑。

这一建议无异于向全体官僚宣战，因为贪脏八十贯处死，可以说，除了海瑞外，其他官员没有不达标的。所以，海瑞此后遭遇同僚的参劾也就不足为怪了。参劾的结果，万历皇帝给海瑞下的评语中有这样一段：虽当局任事，恐非所长，而用以镇雅俗、励颓风，未为无补，会令本官照旧供职。看来，在皇帝心目中，海瑞的作用无非是个道德模范官僚，成事不足，但却不会败事的。最后给他一个闲职，死于任上。去世时，同僚去照顾海瑞，只见用葛布制成的帏帐和破烂的竹器，有些是贫寒的文人也不愿使用的，家中仅有十一两白银，靠同僚凑钱为海瑞办理丧事。海瑞真正做到了两袖清风的地步。

海瑞一生与上级博弈，与皇帝博弈，最后提出的重典治吏，这无异于将自己放在了与全体同僚博弈的对立面。表面上看，同僚为之侧目，连皇帝也让他三分，对他无可奈何；但事实上，所谓“过犹不及”，他正直得过头了，反而树立了太多的敌人。

他被同僚群起而攻之，大部分时间他都处于无事可做的地步。皇帝都把他当做一面旗帜，当做一块遮盖吏治腐败、国是无法收拾的遮羞布。他的政治理想在那个体制不健全的社会只能寄希望于皇帝，正如他在给嘉靖上书的最后一段话所言：天下的治与不治，只在圣人之道德有没有得到贯彻。

人的精神决定一切，天下治乱，只在皇帝一念之间。只要皇帝振作起来，按圣人之言去处理每一件事，那么天下很快就会变成传说中的大同盛世，百姓很快就会安居乐业，皇帝也自然成为尧舜那样的伟大帝王。而事实证明，不论任何社会，如果把希望寄托在一两个明君

或一两个清官身上，这个社会是不正常的。在这种社会做清官肯定是失败的，因为他的博弈对象是体制，是他根本上无法改变的博弈规则，所以他成了输家。海瑞下的最大赌注我们也可以用图 2 表示：

		海瑞	
		顺从现状	改变现状
所有同僚（官僚制度）	对抗	1 0	−2 1
	忍受	2 2	−1 1

图 8-4-2：海瑞的孤独博弈

第九章 规则的骰子如何转——博弈规则的制定与突破

规则的制定者需要一批为了他的利益而对他人进行监督审查的人，看起来这就是一种判断善恶的监督机制。而实际上，所谓的善恶，只是对制定者而言的，所以，监督者最终是为了制定者的利益而服务的，并不是只拘泥于一些具体的规则内容。

博弈论，实际上就是人和人之间的一种竞赛，或者是大家协作去完成一项任务，或者是各自为政去比赛谁更强。既然是竞赛，就要有一个竞赛的规则，只有规则确定，比赛才能继续，否则就无法进行博弈的竞赛，而只能进行混战了。

那么，博弈的规则是什么？博弈的规则又由谁来制定？这是一个十分复杂的问题。博弈的规则，其实就是在一定的环境、一定的条件下，围绕着某一个具体的问题形成的。而规则不一定非要有一个制定者，因为许多博弈的情况，是自然形成的一种局势，也有的是因为历史原因造成的对惯例的遵循，只有在少数的情况下是由具体的人来制定一个规则的。

规则制定之后，就必须由博弈的各方共同遵守并且执行。如果有人不遵守博弈的规则，那么只有两个结果，一个是他在这个博弈对局中被规则所淘汰，另一个就是他主动脱离这个博弈对局不受这一规则的约束。

因为要围绕着规则进行博弈，那么如果双方是要通过博弈来决定胜负，那么，如果规则是明显对一方有利，另一方就会对规则不满，进而对这个博弈过程表示质疑。

有的时候，规则是隐蔽的，秘而不宣的，所以竞争的各方都忐忑不安，不知道自己最终能否胜出，所以就要想办法让自己的意愿变成规则——反正大家也不知道真正的规则是什么。这种表现，正是对博弈规则的突破，从原有的博弈对局中冲出来，建立一个由自己制定规则的新博弈对局。

用舆论冲破谜底

有一句话，叫做成功需要百分之九十九的汗水和百分之一的灵感。这句话对错与否先不去说，就这句话本身的意思来讲，是把努力在成功中的作用高度强调了的。

有的事情是努力就会成功的，比如用铲子挖坑，只要努力，就会把坑挖大挖深，有的事情则不一样。当一个人不知道自己努力的方向，不知道该如何去努力的时候，就会想办法在别的方面下工夫。其实，作弊的道理就是这样的，一个学生如果不知道考卷要考查哪些知识，自然会想到比较省力的办法，就是夹带、抄袭、替考。这里举抄袭的例子，并不是说抄袭是可以得到允许的，而是说当学生不知道如何能达到考好这个目标的时候，就可能会采取特殊的方式去完成这个目标。

事实上，在实现目标的过程中，很多的规则、途径都是秘而不宣的，之所以要这样，就是为了保持一种对资源的控制权——只有制定规则的人才拥有公布谜底的权力，这样资源自然就围绕着他聚集了。可正是这种秘而不宣的方式，让为了这个谜底而追逐的外围人群无所适从，因为制定规则的人可以随时改变说法，无论追逐者如何努力，都可能最终愿望落空，只因为他们手中没有控制着谜底解释权这个资源。

所以，追逐者和规则制定者之间，就展开了一种博弈。一方面，规则的制定者从不公布得出谜底的途径，以免追逐者知道这一途径之后按部就班地进行努力，这样子谜底毫无神秘感可言，控制了谜底解释权的规则制定者自然就不那么重要了；另一方面，谜底的追逐者想尽办法想要知道得出谜底的途径，如果无法知晓这个途径，他们就无法努力，因而他们往往会在无法知道途径的情况下，采取特殊的方式，自己制造出一个谜底来，逼规则制定者就范。

这种谜底追逐者反过来逼规则制定者就范的情况，其实就是一个新的规则制定者诞生的过程，因为追逐者逼制定者就范的过程，本身就是追逐者按照自己的利益制定出一套新的规则，并在这一规则下制造出一个新谜底的过程。

追逐者成为新的规则制定者，有通过暴力手段实现的，有通过非暴力手段实现的，这关键在于追逐者的实力。所谓水到渠成，当实力足够，自然不需要暴力也能完成从追逐者到制定者的转化。而历史上非暴力的追逐者身份转化案例，最为明显的，就是明朝后期通过“梃击案”而成为太子的朱常洛。

明朝中后期，出了一位十分古怪的皇帝——明神宗万历皇帝。他本人并不荒淫，但是在他在位期间，明朝政治荒废，因为他长达几十年不上朝，不处理朝政，处于消极怠工状态。万历皇帝罢工的一个重要原因，就是朝中的大臣们不同意他立自己所宠爱的郑贵妃的儿子福王为太子。

按照旧有的惯例，太子应该是皇帝的长子来做的，可是问题就在于，万历皇帝的长子朱常洛是万历皇帝少年时代所生，太子的母亲也没有得到万历皇帝的喜爱。而相反，福王虽然并非长子，但是他的母亲郑贵妃却是万历皇帝一生都十分宠爱的女子。按照万历皇帝的意思，是要废长立幼的，可是许多的朝廷大臣都认为这是一件荒谬的事情，皇帝不能因为自己的感情就轻易决定太子的人选。因而，万历皇帝对于传位的事情一直犹豫不决。

在实现目标的过程中，很多的规则、途径都是秘而不宣的，之所以要这样，就是为了保持一种对资源的控制权——只有制定规则的人才拥有公布谜底的权力，这样资源自然就围绕着他聚集了。

而继承皇位的两个候选人，一个是在朝的太子朱常洛，一个是在野的皇子福王朱常洵。按当时的礼法上来说，朱常洛是太子，有先天的优势，因为他具有长子这一优势身份；而福王朱常洵，相对朱常洛来说，既能得到万历皇帝的喜爱，又比较接近老百姓，了解一些民间

的状况，特别是头脑比较清楚。实际上，万历皇帝心里，是要把皇位传给福王朱常洵的，只是因为大臣们一再反对，才没有最后确定下来，只能随便把长子朱常洛册封为太子来缓解大臣们施加的压力。正是这种尴尬的局面，才让太子朱常洛铤而走险，一手策划出了“明末三大案”之一的梃击案。

此案的过程其实十分简单：一个叫做张差的傻大汉，提起一根枣木棍冲进皇宫，见人就打，但很快就被制伏。他被抓后口口声声说自己是要行刺太子的，在审问的时候，他招认自己是受到郑贵妃（福王朱常洵的母亲）指使。明眼人都知道，这不过是栽赃嫁祸的行为，目的就在于疏远万历皇帝和郑贵妃母子的感情。可是此案有个最大的难点，就是凶手张差一口咬定自己是受人指使的刺客，而且指使自己行刺太子的正是太子的竞争对手福王的母亲。

这个事情一闹，朝中的许多大臣都认为郑贵妃母子确实有谋害太子之心，一些原本处于中立状态甚至是支持福王登基的大臣也都改变了立场，要求严惩凶手。大臣们这样一介入，带来了两个后果：一个后果就是左右了万历皇帝的决定，让万历皇帝在理智上认为确实是福王在背后搞阴谋危害太子（在情感上皇帝是肯定不会觉得福王有什么不好的），这样一来，万历皇帝对太子就从冷落、漠视到同情、保护，也就自然会在皇位继承的问题上坚持由太子登基的原则。另一个后果，就是如果万历皇帝并没有受到理智上的影响，而是继续从感情上考虑问题，维护福王和郑贵妃，就会形成一种十分紧张的政治空气，加剧朝野对立，这样一来，福王就会成为被大臣们指责、对立的人了，而且万历皇帝就算是仅仅要保持社会稳定，也不能轻易免除太子的皇位继承权。

这个案件是太子朱常洛在幕后策划的，应该说，整个事情都是按照他的想法发展的，局势全部都在他的掌握之中。通过梃击案，太子一方面拉拢了朝臣，另一方面打击了福王的政治吸引力，而且还影响了万历皇帝的决策。太子的意图十分明确，就是要万历皇帝表态，谁

来继承皇位，就是皇帝不表态，他也能通过这个事件增加自己的支持率，在万历皇帝百年之后依靠这一支持率登上皇位。

这个事件的最后结果，是郑贵妃和朱常洛进行了一次秘密会谈，具体谈了什么不得而知，在会谈之后，万历皇帝召见群臣，确认了太子在皇位继承权上的合法性。可以说，这个最后的结果，是太子朱常洛硬塞给万历皇帝的，因为这是太子自己想要的结果，然后他通过阴谋的手段，让万历皇帝不得不承认这一结果。

朱常洛利用梃击案这一突发事件，打破了原本神秘的皇位继承标准，用自导自演的阴谋手段争取了舆论的支持，又在舆论的支持下逼得万历皇帝就范，不得不承认他的继承权。最终，朱常洛正是靠着万历皇帝对他继承者身份的确认，在万历皇帝驾崩后登上了君位。从下图我们就可以看出历史上明神宗的接班人，这位短命的明光宗也绝非泛泛之辈：

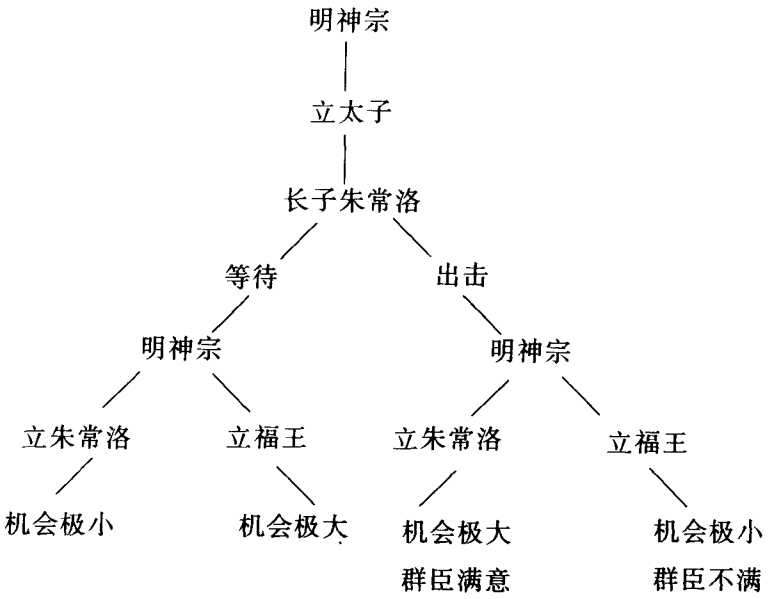


图 9-1：梃击案背后的复杂关系

让自己和规则一样神秘

规则的表现形式有很多种，乡规民约、礼节、学生守则、收费条例、商业合同、职业操守、道德观念、法律法规、社会制度等等。其中最重要的有两个方面：道德和法律。道德的覆盖面广；约束力弱，而法律的覆盖面小，约束力强。

每一种道德和法律都是在某种特定的社会博弈的情形下发生的，它们的功能是为了达成和维护那种博弈情形下的博弈均衡态；这种均衡态对于博弈各方都有强烈的现实意义，因而那种道德和法律对于各方也都有强烈的现实意义。但是，该道德和法律只有得到确定的落实，才能发挥出这种功能。道德和法律要得到落实，真正起到平衡各方的作用，最好的方法本来是把它们公之于众，让大家有目共睹，这样大家都依照规则办事，有功必赏，有过必罚，就能使博弈双方都能够在公共规则下维护自己的最大利益。

但是，规则往往是由强者制定的，为了维护自己的最大利益，他们往往要把规则神秘化。上古时代的夏商之际，统治者做什么事情都讲究占卜，然后让人装神弄鬼地解释一番，假借这是上天的意思。到东周春秋时期，统治者对于法律还不肯公开，奴隶主还神神秘秘地主张“临事制刑，不预设法”，希望达到“刑不可知，威不可测”的目的。说白了，就是使人对规则产生神秘感，从而使强者获取最大的好处。

其实，规则也是一柄双刃剑，只要参与进来博弈的人，你神秘也好，公开也好，玩得好，便可以从中获取最大的利益；玩得不好，反而会被利刃所伤，有时也会得不偿失。但是，对强者来说，规则由自己说了算，甚至像帝王一样，崇尚所谓“朕就是法律，法律就是朕”，在一定程度上，他可能可以获得最大的利益。所以，在中国历史上，

很多政治家，在自己是弱者的时候，往往希望博弈双方都遵守游戏规则，但在自己处于强者的时候，却往往希望规则掌握在自己心中，使博弈的游戏变得无规则可循，从而从中受益。我们可以从曹操的故事中得到一些教训和启发。

但是，规则往往是由强者制定的，为了维护自己的最大利益，他们往往要把规则神秘化，说白了，就是使人对规则产生神秘感，从而使强者获取最大的好处。

曹操在历史上被人描绘成奸雄，人们觉得他的成就都是靠奸诈狡邪的手段获取的。实际上，这就错了，曹操做任何事情都有自己的游戏规则，只是这些规则大部分时候都掌握在他自己手中，有时也是博弈对手没有遵守或者没有明白罢了。

最早认为曹操是奸雄的是汝南名士许劭，传说他善于品评人物，每月更换一个论题，观察人非常准确，见解颇为独到，号为“月旦评”，在当时十分有名。曹操年轻时曾找到许劭，请许劭评价一下他将是一个什么样的人。许劭最初不愿回答，曹操非要许劭说不可，许劭乃道：“子治世之能臣，乱世之奸雄。”曹操闻言，不仅不生气，反而哈哈大笑。许劭的标准是什么，曹操为什么哈哈大笑，我们都无从得知，但曹操的许多所作所为，的确是一种奸雄所为。

说曹操是奸雄的往往都会引用曹操杀粮官以塞众口的故事。在与袁绍对峙时，军中粮草已快用尽，粮官鉴于职责所在，如实汇报曹操，曹操生怕士兵们因为吃不上饭而生变故，于是问粮官：“你有什么好主意?”粮官说：“分发粮食时可用小斛代替大斛。”曹操高兴地答应了。但这种弄虚作假的做法肯定瞒不过将士们，军营里顿时议论纷纷，都骂曹操克扣军粮，是个十足的大骗子。其实曹操何尝不知此法难以欺众？对此他早已胸有成竹，前一段他假装不知，等到众怒难犯的时候，他对粮官说：“我要借你的头以平众怒，不然事情不好办。”遂将粮官斩首，令人挑着粮官的头在军营中示众，血淋淋的脑袋上还贴着曹操的亲笔判词：“行小斛，盗官谷，斩之军门。”将军粮不足的责任

推到了粮官的身上。众人见曹操已经将“贪官”斩首，也就消了气。而此时，曹操借着粮官用小斛节省下来的粮食又支撑了一段时间，最后找个机会，把袁绍的军粮烧了，取得官渡之战的胜利。

在这场不对等的博弈中，面对军粮的短缺，曹操从节约军粮的角度入手，有命令用大斛还是用小斛的两种选择。用大斛，他可以赢得将士们的信任，但军粮会马上用尽，更大的恶果是很可能不战自溃，输给袁军；用小斛，他可以拖延一段时间，从而可能取得获胜的机会。当曹操决定用小斛时，粮官无论遵守还是不遵守，他的命运都决定了，那就是当替罪羊的角色。

我们可以比较一下双方的博弈几率：曹操如果仍决定用大斛，粮官遵守，曹操粮食必然迅速用尽，曹操的利益可以说是为零，粮官遵守，他属于忠于职守，他的利益不受损失，假定为 2；粮官不遵守，主动用小斛，按照理论，这对曹操有利，假定他真的不知，粮官替他节约了部分粮食，曹操的利益上升为 1，曹操对粮官可以撤职，也可以处罚，最严酷的手段是杀头，粮官的利益降为负 1。曹操如果命令用小斛，粮官遵守，曹操可以等到众怒难犯的时候动手，这使曹操储存够了能支持一段时间的粮食，可以和袁绍相持下去，甚至可以取得胜利，这时他的利益上升到 3，但对于粮官，那可大大不妙，粮官遵守，按理来说，他是依照命令行事，即使无功，也没有过错，他的利益应该仍然为 2，如果粮官不遵守，他违抗军令，必然斩首，他的利益就应该是负 2。但在曹操与粮官的这场博弈中，曹操的标的物是军队的粮食和军队对他的忠诚，而粮官应该来说就是是否忠于自己的本职工作。曹操选择了用小斛，他获得了粮食，但面临着失去军队信任的结果，本来粮官是听令行事，可以说是对曹操的忠诚，但曹操需要的是整个军队的忠诚，人忠诚和集体忠诚的利益谁大谁小，一看就知，因此，曹操就改变了和粮官的博弈规则，杀了粮官，平息了众怒。

所以，对粮官来说，在这场博弈中，他不是规则的制定者，除了第一种博弈，曹操仍旧用大斛，他遵守，有可能保住自己的利益以外，

其他三种方式，他必然会成为博弈的牺牲品。所以，在博弈中，大家都希望自己是强者。用图则显示如下：

		曹操	
		用小斛	用大斛
粮官	遵令	3 2（−2）	0 2
	违令	3 −2	0 −2

图 9-2-1：曹操的游戏规则

还有一个故事，更能证明曹操是利用博弈规则的老手，也是人们常常用来证明曹操老奸巨猾的典型案例，就是大家所熟知的曹操能“梦中杀人”的故事。曹操曾经暗算过别人，因此也生怕遭人暗算，为了防范他人，他扬言自己有特异功能，谁若在他熟睡时靠近其卧榻，他虽在梦中也能觉察到。他还对侍臣和姬妾们说：“我睡觉时不可随便靠近我，一靠近我，我便杀人，而且我自己也不知道。”一日，曹操佯装熟睡，故意没盖被子，一个近侍好心去给他盖上了被子，结果此人好心未得好报，被一跃而起的曹操一剑砍死。曹操杀了自己的侍卫之后，假装不知，爬上床头，依旧蒙头大睡。被杀死的侍卫血淋淋地横在床下，谁也不敢接近。第二天，曹操醒来，假装不知。其余侍卫告诉他真实情况，曹操抱头大哭，痛哭之后，责备侍卫没有听自己的话，在睡觉的时候接近自己。从此，在曹操睡觉的时候，左右谁也不敢靠近其卧榻。

在这个故事中，曹操制定了一条规则，熟睡之后，谁也不能接近，否则就有可能被杀。这样，曹操对睡觉时接近自己的侍卫，就有杀和不杀两种选择。而侍卫对曹操的制度有遵守和不遵守两种选择。如果侍卫遵守，曹操杀了侍卫，侍卫失去生命，曹操失去信誉，双方利益

都受损失，假定各为负 2；侍卫遵守，曹操不杀，曹操的目的达到，应该达到纳什均衡，双方共赢，可以称为各为 2；如果侍卫不遵守，曹操杀，这就是故事中的结局，侍卫应该是负 2，曹操证实了自己的特异功能，达到了任何人在他熟睡之时不敢近身的目的，他的利益应该为 3；如果侍卫不遵守，曹操不杀，曹操的骗局就会被揭穿，就有遭人暗算的可能，曹操的利益应该为负 3，侍卫则为零。但曹操内心既然有杀人立威的打算，因此，这场博弈只能以侍卫的失败而告终。在这个故事中，曹操制定了博弈规则，但为什么侍卫最终会送了命，关键曹操还有隐性的规则，即道德规则和职业准则，这些规则决定了，主人熟睡却没有盖上被子，奴才自然有义务和责任帮他盖上，但奴才遵守了道德和职业规则的时候，却违反了主子的特别规定，因此，曹操是挖了陷阱等奴才跳进去，所以，我们再用图来加以说明，可以看出这场博弈是奴才必输无疑的啦。

		曹操	
		杀	不杀
侍从	不遵令盖被	3 2（−2）	−3 0
	遵令不盖被	−2 −2	2 2

图 9-2-2：曹操的游戏规则

正是因为博弈中，规则的不确定性，或者强者掌握规则的制定，很有可能实现自己的最大利益，所以，政治家们都喜欢把规则制定得含含糊糊，这样，使对方不知不觉地走进陷阱里去。规则就是自己，自己就是规则，这可能是野心家最喜欢的规则。

事实上，曹操这种人将规则制定得神神秘秘，只能对粮官和侍卫这些小人物玩玩罢了，当遇到实力相当或者有一定实力的博弈对手时，

对方也可以不遵守，或者修改规则，那你也就只能甘瞪眼了。曹操将汉献帝胁持到许昌，动不动就打着天子的名义，后人总说曹操是在政治上棋高一招，但按博弈的规则来看，这是曹操一厢情愿的做法。按曹操的规则，以天子的号令行事，地方诸侯，你听令，实际上就是听我的命令；你不听令，就以天子的名义讨伐你，使对手有所顾忌。但在实际的争斗中，曹操无论征讨袁绍也好，攻击袁术、张秀也好，都打着天子的名义，但谁又买他的账呢？就是赤壁之战，曹操也是打着奉天子名义狩猎东吴，对手是皇帝的叔叔刘备，可双方还是该打就打，该杀就杀。天子，谁买账，谁有实力，谁都可以当天子。只是可怜的曹操背上了“托名汉相，实为汉贼”的罪名，这实际上就是他在博弈中规则制定的失策。

奇货可居的“代言人”

在互利性的社会生活的各个领域，人与人之间的互利性博弈无处不在，强者往往决定了游戏的规则，但规则并非由某一个人说了算，有一些公共规则是需要大家共同遵守的，因为大家按照这个规则和尺度进行互利性的社会活动，可以达成某些纳什均衡。因为只有在一定的规则之下博弈，才能有效地降低各方成本，提高各方的博弈收益，所以建立并各自服从规则，是各方的共同利益。在规则之下进行博弈，往往能收到奇效。

历史上的吕不韦是战国时期韩国阳翟的大商人，他往来各地，以低价买进，高价卖出，所以积累起千金的家产。相传他年轻的时候问父亲，种田一年能获得多少利润，父亲说最多能获得十倍的利；贩卖珠宝能获得多大的利呢？能获得百倍的利；那么扶植一个本没有希望的人做国君能获得多大的利，那就无法计算了。长大后的吕不韦奔走于各国，以贩卖珠宝为主，兼做各种生意，很快成为巨富。但这不仅

是一个成功的商人，还是一个精明的政治家，长期的辗转奔波，使他对各国的政治情况了如指掌，时时刻刻在寻找更大的利润。

秦昭王四十年（前267年），太子去世了。到了昭王四十二年，把他的第二个儿子安国君立为太子。而安国君有二十多个儿子，安国君有个非常宠爱的妃子，立她为正夫人，称之为华阳夫人。华阳夫人虽然受宠，但却没有儿子。在安国君一大堆的儿子中，有个排行居中的儿子名叫子楚，子楚的母亲叫夏姬，不受宠爱。古时子以母贵，由于母亲地位低下，因此子楚作为秦国的人质被派到赵国。

人质本来是各国之间为了表示自己的诚意而将宗族子弟派往他国的信物，他们的命运往往因为国家间关系的好坏而升降起伏。正是因为人质随时有性命之忧，作为补偿，所以各国对派往他国的人质的供应都是很充足的。但是席卷天下的秦国却是多次攻打赵国，赵国对子楚也不以礼相待。

由于子楚是秦王庶出的孙子，母亲不受宠，秦王似乎忘记了还有一个在赵国当人质的孙子，所以在赵国当人质的子楚日常的财用都不富足，生活困窘，很不得意。吕不韦到邯郸去做生意，见到子楚，了解情况后，说："子楚就像一件奇货，可以屯积居奇，以待高价售出。"于是他就前去拜访子楚，对他游说道："我能光大你的门庭。"子楚笑着说："你姑且先光大自己的门庭，然后再来光大我的门庭吧！"吕不韦说："你不懂啊，我的门庭要等待你的门庭光大了才能光大。"子楚明白吕不韦所言必有所出，于是就拉他坐在一起深谈。吕不韦说："秦王已经老了，安国君被立为太子。我私下听说安国君非常宠爱华阳夫人，华阳夫人没有儿子，能够选立太子的只有华阳夫人一个。现在你的兄弟有二十多人，你又排行中间，不受秦王宠幸，长期被留在诸侯国当人质，即使是秦王死去，安国君继位为王，你也不要指望同你长兄们争太子之位啦。"子楚惨笑到："正如先生所言，但我又有什么办法呢？"吕不韦说："你很贫窘，又客居在此，也拿不出什么来献给亲长，结交宾客。我吕不韦虽然不富有，但愿意拿出千金来

为你西去秦国游说，侍奉安国君和华阳夫人，让他们立你为太子。”子楚于是叩头拜谢道：“如果实现了您的计划，我愿意分秦国的土地和您共享。”

吕不韦和子楚之间实际上就是一种博弈。对于吕不韦来说，他有两种抉择，帮助或者不帮助，子楚也有两种选择，答应或者不答应。吕不韦答应，子楚也答应，那么成功的话，子楚能做秦王，吕不韦能得到无数的回报；吕答应而子楚不答应，吕可以继续他的获利百倍的珠宝生意，而子楚仍是朝夕不保的人质一个；吕不帮助子楚，吕仍是富商，子楚仍是贫困潦倒，子楚无论答应还是不答应，结果都一样。正是因为对于子楚来说，吕不韦的计划对他有百利而无一害，因此他毫不犹豫地答应了。而对吕不韦来说，无异于开始了一场更大的博弈，他必须使子楚成为太子，这样按照游戏规则，他才可能成为秦王，自己才能得到回报。

规则并非由某一个人说了算，有一些公共规则是需要大家共同遵守的，因为大家按照这个规则和尺度进行互利性的社会活动，可以达成某些纳什均衡。因为只有在一定的规则之下博弈，才能有效地降低各方成本，提高各方的博弈收益。

吕不韦于是拿出五百金送给子楚，作为日常生活和交结宾客之用；又拿出五百金买珍奇玩物，自己带着千金西去秦国游说，先拜见华阳夫人的姐姐，把带来的东西统统献给华阳夫人。顺便谈及子楚聪明贤能，所结交的诸侯宾客，遍及天下，称赞子楚日夜哭泣思念太子和夫人，夫人非常高兴。吕不韦趁机又让华阳夫人的姐姐劝说华阳夫人道：“我听说用美色来侍奉别人的，一旦色衰，宠爱也就随之减少。现在夫人您侍奉太子，甚被宠爱，却没有儿子，不趁这时早一点在太子的儿子中找一个有才能而孝顺的人，立他为继承人而又像亲生儿子一样对待他，那么，丈夫在世时受到尊重，丈夫死后，自己立的儿子继位为王，最终也不会失势，这就是人们所说的一句话能得到万世的好处啊。不在容貌美丽之时树立根本，为自己找好退路，等到容貌衰竭，宠爱

失去后，虽然想和太子说上一句话，还有可能吗？现在子楚贤能，而自己也知道排行居中，按次序是不能被立为继承人的，而他的生母又不受宠爱，自己主动依附于夫人，夫人若真能在此时提拔他为继承人，那么夫人您一生在秦国都要受到尊宠啦。”

华阳夫人听了其中的利害关系后，深以为然，就趁太子开心的时候，委婉地谈到在赵国做人质的子楚非常有才能，来往的人都称赞他，接着就哭着说：“我有幸能填充后宫，但非常遗憾的是没有儿子，我希望能立子楚为继承人，以便我日后有个依靠。”安国君岂能眼看爱妾伤心，自然满口承诺，华阳夫人不放心，就要太子对天盟誓，刻下玉符，决定立子楚为继承人。安国君和华阳夫人都送好多礼物给子楚，而请吕不韦当他的老师，因此子楚的名声在诸侯中越来越大。

在这里，吕不韦代替子楚和华阳夫人进行另一场博弈，双方的标的物看似不相同，对子楚来说，目的是成为太子；华阳夫人的目的是保住自己正室的地位，实质上双方都是追求未来的富贵。按照既定的规则，只有华阳夫人认下子楚做自己的儿子，子楚才可能成为未来的太子。对华阳夫人来说是认还是不认的选择，对子楚也有两种命运，成为太子或者不成为太子。

华阳夫人认了，结果是现在子以母贵，子楚成为太子，利益无穷大，但等到华阳夫人年老色衰，仍能保住自己的富贵，利益也是无穷大；如果，华阳夫人不答应，子楚成为太子，子楚的利益无穷，华阳夫人也只能保住年轻时的富贵；如果华阳夫人答应，子楚仍成不了太子，华阳夫人和子楚的利益相对会小些；如果子楚不成太子，华阳夫人也没有答应，子楚的利益为零，华阳夫人也只能保住当前的利益。双方在这场博弈中之所以能够一拍即合，就是由于有无形的规则要求他们遵守，只有华阳夫人答应认子楚为儿子，子楚才最有希望成为太子，华阳才最有可能保住自己色衰时的富贵命运。正是由于在这种规则的支配下，双方才找到了纳什均衡。

其后事态的发展正如吕不韦所预想的那样，秦昭王五十年（前

257年），派王翦围攻邯郸，情况非常紧急，赵国想杀死子楚。子楚就和吕不韦密谋，拿出六百斤金子送给守城官吏，得以脱身，逃到秦军大营，这才得以顺利回国。秦昭王五十六年（前251年），他去世了，太子安国君继位为王，华阳夫人为王后，子楚为太子。

安国君继位一年之后去世，谥号为孝文王。太子子楚继位，他就是秦襄王。秦襄王尊奉为母的华阳王后为华阳太后，生母夏姬被尊称为夏太后。秦襄王元年（前249年），任命吕不韦为丞相，封为文信侯，河南洛阳十万户作为他的食邑。

秦襄王即位三年之后死去，太子嬴政继立为王，尊奉吕不韦为相国，称他为“仲父”。吕不韦掌握了秦国的军政大权，几乎等于掌握了秦国的全部财产，这时他才真正从他的投资中获得无穷大的回报，实现了自己少年时扶植国君获利的目的。在这场博弈中，华阳夫人是赢家，赢得了下半辈子的锦衣玉食的生活，但最大的赢家是吕不韦，他几乎赢得了整个秦国，如果传说中秦王嬴政是吕不韦的儿子属实，那他就赢得了整个中国，他应该是中国博弈史上最大的赢家。我们把吕不韦和华阳夫人都看做是投资商的话，那么他们的博弈就可以用下图表示：

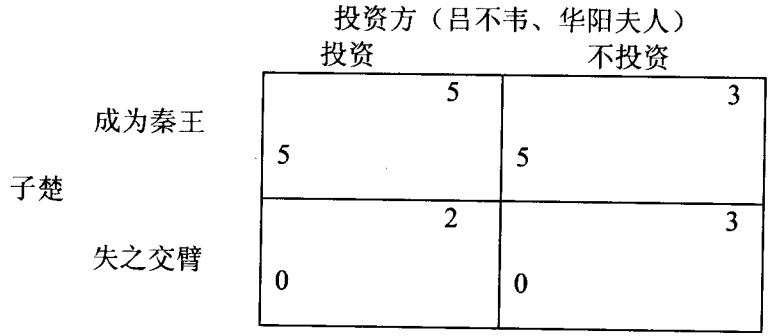


图 9-3：吕不韦的投资眼光

驯养獬豸的学问

一个规则制定出来，就要有人去遵守，这样规则才有存在的意义。而规则是否被遵守，就要靠监督和审查。而监督和审查，理想的状态下就是考察人们对规则的遵守情况。实际上却远非如此，很多时候，负责监督审查的人，都是为了维护规则制定者的利益而进行自己的监督工作的。

对规则的制定者来说，遵循他所制定的规则的人，就是善良的，反之，就是邪恶的、有野心的。所以，规则的制定者需要一批为了他的利益而对他人进行监督审查的人。看起来这就是一种判断善恶的监督机制，而实际上，所谓的善恶，只是对制定者而言的，所以，监督者最终是为了制定者的利益而服务的，并不是只拘泥于一些具体的规则内容。

通过监督者，规则的制定者建立了一个体系，就是执行者要按照自己的规则办事，监督者则用来限制执行者并且维护规则背后的制定者的利益。打着善恶的旗号，实际上进行的却是保证规则制定者的私利的买卖，就好像那个面目奇异但实际上具有甄别善恶的怪兽獬豸一样，只不过是善恶标准的制定者所豢养的工具而已。

汉武帝时期御史的领袖人物是张汤，就是一个被规则制定者（皇帝）豢养的典型的獬豸（獬豸是中国上古传说中的一种神兽，能辨曲直，见人斗即以角触不正直的那个人，闻人争即以口咬不正直的那个人，被视为严格执法的象征）。

张汤的出人头地，是审理武帝陈皇后“巫蛊之狱”的案件。陈皇后的母亲却仗着自己是皇帝的姑姑、皇后的母亲而贪得无厌，经常提出无理要求以满足自己的私欲。久而久之，汉武帝对她们母女开始不满，汉武帝后宫的美女却越来越多，夫妻之情便越来越疏远了。陈皇

后为了挽回武帝的宠爱，就找来女巫作法，此事被武帝知道之后非常生气，认为皇后有意加害自己，便命令御史查办。

当时，张汤只是一个普通的御史，但是他抓住机会，顺着汉武帝的意思去审理案情，便造成了“巫蛊之狱”。张汤借审理巫蛊一案的机会，将后宫的斗争与朝中的争斗之间的关系一点一点揪出来，而且自己毫不偏向哪一方，既把可能危害武帝安全的人都依法治罪，又让武帝觉得他毫无私心。果然，张汤的立场让汉武帝非常欣赏，武帝需要的就是能够按照他个人的意志去做事的人。他看中了张汤的这个优点，连连提拔，让他从一个御史升为太中大夫，后来又提拔他做专门负责刑法事务的廷尉。

张汤不仅在审理案件时揣摩汉武帝的心意，连一些细枝末节也要投武帝之所好，以博得武帝的赏识。张汤就像汉武帝豢养的獬豸一样，对汉武帝惟命是从，在对汉武帝的宣传上已经达到了虽小善亦张扬，虽大恶亦掩饰的地步。只要是皇帝不喜欢的人，他就严加查问，不遗余力。作为主持国家法律工作的长官廷尉，他竟然以皇帝的是非作为判案标准。

在张汤努力成为武帝身边最忠诚、最能维护皇帝利益的獬豸的过程中，出现了一个新的契机，就是诸侯王谋反的案子。汉武帝时的诸侯王谋反，是淮南、衡山王在元狩元年的联合反叛。反叛被平定之后，皇帝自然要追查反叛者的同党，而这个任务就落到了张汤身上。张汤从根本上进行追查，据记载，牵扯到的两位诸侯王作乱的党羽，在叛乱过程中死的加上张汤事后查办杀头的，共有数万人。即使张汤亲手查办的仅仅是其中的十分之一，数目也有几千人，这个数目在当时的刑事案件中非同小可，可见他对此事的卖力程度。

规则的制定者需要一批为了他的利益而对他人进行监督审查的人，看起来这就是一种判断善恶的监督机制。而实际上，所谓的善恶，只是对制定者而言的，所以，监督者最终是为了制定者的利益而服务的，并不是只拘泥于一些具体的规则内容。

在彻查此案的过程中，张汤查到严助和伍被也与谋反的诸侯王暗中勾结。这个结果让所有人都始料不及，因为他们两个是武帝身边的红人，尤其是严助，武帝把他视为心腹之臣，谁曾想他会做出与叛逆来往的事情。

当时，按照武帝的意思，准备将严助、伍被二人释放，因为武帝是一个比较念旧情的人，不忍心处治他们。但是，一旦释放他们，张汤的未来就不知会怎样了，毕竟他们与反叛者的勾结是张汤审问出来的，如果他们被释放，日后还有被皇帝重用的可能，那就难保他们不在皇帝身边说张汤的坏话。而皇帝是张汤找到的最可靠的保护伞，一旦有人离间皇帝和他的关系，他张汤的下场将不堪设想；但如果不放他们，皇帝那里恐怕不好交代，而且违背皇帝的意愿去办案也是他不敢冒的风险。

张汤万万没想到，自己出力办案向武帝效忠，最终却出现了让自己进退两难的尴尬局面。但是，他凭着对汉武帝的了解，迅速想出了对策。于是，他在朝堂之上坚持己见，不惜与武帝进行争论。他说："伍被参与了谋反计划的制定，而严助这个人作为能够在内宫出入的心腹大臣，又是您的亲信，居然私下和诸侯结交，并且犯下如此大的罪行。如果不杀了他们以正国法，恐怕以后对亲信的大臣就更不能约束了。万一他们仗着自己是您的亲信就肆无忌惮，难保日后不再做出对您危害更大的事情，到那时候再想处理，就悔之晚矣了。"

汉武帝见他的想法十分得体，而且还指出了不惩办二人可能导致的严重后果，心中十分赞同他的建议，便忍痛应允将严、伍二人依法治罪。

因为张汤处处为汉武帝考虑，甚至能在武帝自己拿好主意之前提出自己的想法，而且办事滴水不漏，武帝觉得他是一个堪当大任的人才，便任命他做御史大夫——御史机构的首席长官和副宰相。

张汤在监督群臣的过程中，以汉武帝的好恶为好恶，一切都为了汉武帝的利益出发，而汉武帝也感觉到了张汤对自己的维护，所以十

分信赖他。不但如此，作为张汤的保护伞，汉武帝还经常在关键场合为张汤撑腰。在匈奴派遣使者要求和亲时，博士狄山因为在言语上冒犯了张汤，并斥责张汤是“诈忠”，令汉武帝勃然变了脸色，找到狄山言语中的一个空子便派狄山去汉朝与匈奴的边界镇守，结果狄山被匈奴所杀，汉武帝才觉得为自己和张汤出了一口恶气。

张汤和汉武帝之间，正是一种为了维护一种博弈规则，而互相支援的稳定状态。所以，他们的矩阵图应该如下：

	张汤、汉武帝	
	规则与皇帝意思一致	规则与皇帝意思不一致
其他势力 遵从规则	6 4	6 −1
其他势力 遵从皇帝	6 4	6 4

图 9-4：驯养猕猴的学问

克制暗箱操作注意事项

在博弈中形成的规则，大部分时间里对双方都是有利的，即使是参与者是一强一弱仍是如此，因为规则并不意味着优势一方想占什么便宜都能占到，它总能满足弱势一方的某些利益。博弈双方在博弈之初，都不知道对于这次博弈，自己的期望值应该定在何处，自己的利益满足到何种程度自己才会觉得满足和能够接受，他们往往是在博弈过程中，摸清对方的意图之后，明白了他们各自能获得的利益份额究竟是多少。在这个均衡点上双方达成了妥协，取得纳什均衡。这时，

如果劣势一方中有人想对这个点作出有利于己方的位置改变，他一定会遭到优势一方的还击。博弈的规则大部分是优势一方制定的，但处于劣势的一方并非没有改变规则的可能，只是看他如何来打碎它，取得新的均衡。玄武门事变就是这样一个成功的事例。

唐太宗的即位是通过兵变得到的，而且杀死了自己的一个哥哥一个弟弟，事后虽然采取了不少的补救措施，但亲兄弟之间这样的结局总让人有些心存芥蒂。我们不得不承认中国历史就是有这种过多的血腥味儿，无毒不丈夫，用这句话形容帝王位置的血腥争夺战看来还是比较准确的。

历史上，由于唐太宗统一全国的赫赫战功，在玄武门事变，即位之后，对内在较长的时间里可谓是兢兢业业、如临深渊、如履薄冰，开创了历史上有名的贞观之治，为唐王朝走向强盛的顶峰奠定了基础；对外，他解决了从北朝以来，长期威胁中原政权的游牧民族势力，可贵的是他并没有夷夏之分，对每个民族都一视同仁，有利地促进了民族融合。后代子孙及史学家抱着为亲者讳、为尊者讳的态度，将玄武门事变演绎成太子为了保住自己继承人的地位，不断通过各种方式陷害李世民，被逼上绝路的李世民没有办法，采取先发制人的策略，才出现了玄武门事变。历史的真相真是如此吗？如果按照现代博弈论来分析，可能在这场皇权的争夺战中，采取阴谋，改变游戏规则的可能更多的是李世民。

李建成并非像小说中那样描绘的平庸无能，如果将李建成和李世民的位置换一换，李建成并不一定干得比李世民差劲，李建成的军事才能从两次行动中就可以看出。李渊太原起兵后，兵分两路，由建成和世民各率一路，直指关中，目的是一举夺取隋朝的心脏地带，震慑群雄，李建成一路过关斩将，顺利完成任务。另一件事是在击败并俘获深得人心的农民起义领袖窦建德后，李渊不该将其在长安斩首，窦的部将刘黑闼两次起兵反唐，第一次被李世民镇压下去，但由于残酷迫害，刘黑闼不久又卷土重来，打得唐军不敢开关迎敌。在这种情况

下，李建成主动领兵，以军事进攻为主，政治安抚为辅，使河北的叛乱彻底平息。这些事实表明，李建成不仅具有较高的军事才干，还是一位成熟的政治家。在政治上，李建成是长子，按照嫡长子继承制度，他是大唐王朝理所当然的继承人，由于名正言顺，在中央和地方得到的支持都较世民多；在人才方面，李建成拥有魏征、王圭等人；作为太子，他手中所掌握的军队也不比秦王少。但为什么李建成在皇位的争夺战中却以失败而告终呢？

如果按照规则进行博弈，李建成的势力，再加上齐王李元吉的支持，秦王李世民继承皇位的希望是非常渺茫的。我们知道，决定博弈结果最终还是靠综合实力，而事实上太子府加上齐王府的实力比秦王府要雄厚得多。但史料记载的大部分是李建成兄弟如何谋害李世民的事情。

在玄武门之变以前，李建成和李元吉便多次想除掉李世民。有一次，李世民随李渊到齐王李元吉府上，李元吉就打算趁机刺杀李世民，大概李建成觉得不好当着父亲的面做此事，所以制止了李元吉。

历史记载，626年（武德九年），有一天，太子李建成晚上找李世民去喝酒，在酒里下了鸩毒，李世民心痛剧烈，吐了几升血，幸亏淮安王李神通将李世民送回秦王府才得救。

李建成和李元吉并没有就此罢休，相反更加紧了行动。建成私下派人送了一封信给秦王手下的勇将尉迟敬德，表示要跟尉迟敬德交个朋友，还给尉迟敬德送去一车金银。尉迟敬德跟建成的使者说："我是秦王的部下。如果私下跟太子来往，对秦王三心二意，我就成了个贪利忘义的小人。这样的人对太子又有什么用呢？"说着，他把一车金银原封不动地退回了。虽然收买秦王府将领的阴谋没有得逞，但在李渊的支持下将房玄龄和杜如晦调出了秦王府，削弱了李世民的力量。在激烈争夺继承权的时候，恰逢突厥南侵，李建成和李元吉觉得时机到来，便由李建成建议让李元吉代替李世民北伐突厥，李渊同意了。然后，他们就进一步提出，调秦王的部下大将尉迟敬德和秦叔宝等人

随同出征，还要求将秦王的精兵划归李元吉统领。这很明显是想孤立李世民，然后再下手除掉他，但李渊也同意了。李建成和李元吉商议在出兵饯行的时候，派人将李世民刺死。太子李建成的一个属官得知后，马上向李世民报告了这个机密消息，李世民决定先下手，以免后患。

博弈的规则大部分是优势一方制定的，但处于劣势的一方并非没有改变规则的可能，只是看他如何来打碎他，取得新的均衡。

历史上记载的这些事实可信度到底有多高呢？这是令人怀疑的，梁启超说："二十四史，二十四家谱也。"正史都是皇帝身边的史官写的，在取得胜利之后，将光环套在自己头上，将对手抹黑，这是很容易做到的事情。因此，这些事情都是不大可信的。从一件事情可以看出，李建成的实力至始至终都比李世民要强。在玄武门事变中，李世民杀了建成和元吉两人，东宫闻此凶讯，卫队首领带领东宫卫队联合齐王府亲兵就来攻打玄武门，李世民的部下根本抵挡不住，最后靠抛出建成兄弟的头颅，要尉迟敬德逼迫李渊宣布太子谋反才渡过这一难关。因此，如果建成兄弟真的对李世民采取谋杀的手段，李世民有九条命也早就没了。我们可以假设一下李建成和李世民都在谋杀与不杀之间进行博弈：如果建成和李世民都采取谋杀的手段来争夺帝位，建成的实力强，肯定成功的概率比李世民要大；如果建成采用谋杀，而李世民不采取谋杀，建成的胜算几乎是百分之百；建成不采取谋杀而李世民采取谋杀手段，世民成功的机会自然就会增加；如果建成和李世民都不采取谋杀手段，建成的胜算则明显大于世民。所以对李世民来说，采用谋杀是他惟一成功的手段。

李建成正因为胜券在握，所以他更本没想到用同室操戈的手段来维护自己的帝位。至于建成贿赂李世民的部下，将李世民的谋臣武将调离秦王府，都是采用釜底抽薪的策略，希望李世民知难而退，主动放弃与他争夺帝位的想法。李建成在这场博弈中的失败，败就败在他既想获得帝位，又不想在历史上留下手足相残的骂名，沽名钓誉的虚

荣心，这不仅使他失去了帝位，还丧失了性命。

从某种程度上说，李建成博弈中的底线是在不用流血的基础上，双方动用一切可能的手段来争斗；而李世民各方面的实力不如建成，因此，他的底线就是只求达到目的，可以不择手段。这从玄武门事变一开始就可以看出，它是李世民一手策划的。

武德九年六月三日，李世民向李渊报告建成、元吉淫乱后宫，李渊答应第二天早朝时对质，处理此事，李世民同时部署了行动计划。李世民去见李渊的事被倾向李建成的后宫张婕妤得知，马上派人密告李建成，但李建成认为京城守卫都是自己的人，没想到会出意外。

六月六日清晨，李世民命属将伏兵于长安宫城北门口即玄武门。李建成没有收买成李世民的将领，李世民却成功地收买了李建成的将领，玄武门守将便是被收买的李建成的属将。正因为李建成认为有自己的人在，才敢于上朝去，结果走进了死路。

李建成和李元吉走到临湖殿时，发觉守门的士卒不是自己的属下，便想回头。但此时李世民骑马赶来，双方发生了激战，李元吉射了三箭没有射中李世民，李世民却一箭将李建成射死，尉迟敬德领骑兵将李元吉射死。然后，李世民派尉迟敬德披甲戴盔，手持兵刃向李渊报告说李建成和李元吉要造反，已经被秦王杀死，李渊只好下诏平息了两派的激战。

六月六日，李世民被立为太子。八月，李渊传位给李世民，自己做了太上皇。在这场博弈中的关键人物李渊的态度是暧昧的，可以说，他的犹豫不决直接导致了兄弟的火并。624 年（武德七年）六月，庆州总管杨文干叛乱，牵涉到了太子李建成，李渊命李世民讨伐，还许诺在平定后立他为太子。但事后，李渊又听从李元吉和后妃的话，改了主意。如果李渊果断地把帝位继承人彻底定下来，建成、世民兄弟的博弈就会由于父亲的偏向和决定而结束。正是由于李渊的摇摆不定，使李世民对这种黑箱操作感到绝望，才采取打破暗箱操作，改变游戏规则，为自己争取最后一线机会的方法。他成功了，所以阴谋诡计都

落到对手头上，英名神武的唐太宗是在万不得已的情况下，被迫采取“正当防卫”，由于兄弟都死光了，所以不得不挑起皇帝这副重担了。把事情做得这么完美，真是难为他了。从下图可以看出，正是由于处于弱势的唐太宗不遵守规则才成为最大的赢家。

		李世民（弱）	
		遵守规则	不遵守规则
李建成（强）	遵守	5 5	5 −1
	不遵守	−1 5	1 1

图 9-5：克服暗箱操作

以群众资本攻克垄断资源

法律和道德是一个社会最普遍的博弈规则，所有的法律道德，都是出自每个社会成员的生活需要、人性意愿，出自每个人对社会关系的看法、观点和认识，这是法律道德的主观性。可是，一旦人们通过社会博弈，形成了某种均衡态，形成了某种统一性的社会规范，那就要求每个社会成员都遵从这一规范。在一个社会，这些规范不仅对被统治者适用，就是统治者，他们是大部分法律与道德规范的制定者和实施者，同时也是监督者，因此，他们本身也应该遵守这些博弈规则。然而，正是由于统治者在博弈中处于强者的地位，他们过于相信自己的力量，因此，往往在他们最大利益受到损失，或者觉得自己可能会得到更大利益的时候，他们会主动撕毁自己制定的博弈规则，从而使一种合作性博弈演变为非合作性博弈。

在农业社会，最常见的博弈是军事官僚统治集团和广大农民之间的博弈，虽然这两大集团或者说阶级在组织性力量的对比上差距很大，但互利性则比较弱，因为官僚们给农民提供不了什么利益，农民给官僚们虽然提供利益，但总量比较固定，农业生产发展的余地总是有限的。军事官僚统治集团往往希望借助于他们制定的法律来攫取更多的利益，这就是我们通常所说的地主对农民的剥削。由于农民创造的价值在总量上是有限的，在维护他们自身生存和繁衍后代之后，剩余的已经不多，因此，在遇到具有长远目光的统治者时，他们一般会把对农民的剥削控制在农民可以承受的范围之内，这就是古人所谓的“盛世”，历史上的“文景之治”、“贞观之治”、“开元盛世”，实际上都是这样。但人的欲望是无穷的，统治者总希望不断得到更多的财富，因此，越是一个王朝的末期，由于他的统治者没有经历过农民风暴的洗礼，他总是过于相信自己的权势，总想改变博弈的规则，试图获取更大的财富。而当他们试图攫取的财富超出农民可以忍受的程度时，这就会导致民变，严重的就会是叛乱，也就是人们通常所说的农民起义。所以，反过来说，封建社会的农民起义，很大原因在于作为强者的一方自己改变了博弈的规则，最后使己方利益受到损害。这种事情在任何一个封建王朝都是举不胜举。

西晋末年，由于统治阶层的腐朽统治和诸王的混战，给百姓带来无穷无尽的灾难，加上接连不断的天灾，许多地方的农民没有粮吃，被迫离开自己的故乡，成群结队到别的地方逃荒。这种逃荒的农民叫做“流民”。

公元 298 年，关中地区闹了一场大饥荒，略阳（治所在今甘肃天水东北）、天水等六郡十几万流民逃荒到蜀地。有一个氐族人李特和他兄弟李庠、李流，也跟着流民一起逃荒。一路上，流民中间有挨饿的、生病的，李特兄弟虽然自己兄弟也十分艰苦，但还是常常接济他们，照顾他们，并将流民组织起来，一路扶老携幼，终于使大部分人走到了四川。流民都很感激、敬重李特兄弟。

蜀地离中原地区比较远，而自从李冰父子修建都江堰之后，有了较好的水利设施，这对靠天吃饭的农业来说，无疑是上了保险，因此蜀地好称“天府之国”，百姓生活比较安定。流民进了蜀地后，就分散在各地，靠给富户人家打长工过活。

流民，在历代统治者看来，都是威胁社会稳定的因素，安置得好，可以增加地方的劳动力，扩大生产；处理不当，极有可能引发本地和外来人口的冲突，增加地方政府的负担。因此，益州刺史罗尚以为流民可欺，于是借口流民不事生产，无事生非，扰乱地方生计，流民必须回关中务农；同时却在要道上设立关卡，抢夺流民的财物。流民们听到官府要逼他们离开蜀地，想到家乡正在闹饥荒，回去也没法过日子，人人都发愁叫苦。

规则有时是掌权者所制定的，他们的目的是为了让自己在博弈中获得最大的收益，但既然是博弈，他们也应该考虑到让普通人也有收益，否则就无法形成合作性博弈。当规则不再能保证博弈处于合作状态时，利用群众力量冲击规则也就成了一种激进的求生手段。

由于李特生性敢作敢当，急公好义，流民们向李特诉苦，李特几次向官府请求放宽遣送流民的限期。流民听到这个消息，感戴李特，纷纷投奔他。李特在绵竹地方设了一个大营，收容流民，不到一个月，流民越聚越多，约有两万人，他的弟弟李流也设营收容了几千流民。李特收容流民之后，派使者阎彧去见罗尚，再次请求缓期遣送流民。

阎彧来到罗尚的刺史府，看到那里正在修筑营寨，调动人马，知道他们不怀好意。他见了罗尚，说明了来意。罗尚对阎彧说：“我已经准许流民缓期遣送了，你回去告诉他们吧！”阎彧直爽地对他说：“罗公听了别人的坏话，看样子恐怕不会饶过他们。不过我倒要劝您，不要小看了老百姓。百姓就好像水，看起来温和可欺，但引导不当，水灾泛滥，也会带来危害。单个的百姓看起来是软弱的，您若逼得他们无路可走，众怒难犯，专欲难成，只怕对您没有好处。”罗尚假惺惺地说：“我不会骗你，你就这样去说吧！”

阎彧回到绵竹，把罗尚那里的情况一五一十告诉李特，并且对李特说："罗尚虽然这样说，但是我们不能轻信他，所谓有备无患，我们也要多作几手打算，防备他偷袭。"李特是一个有经验的人，结合各方面的信息，也怀疑罗尚的话不可靠，立刻把流民组织起来，加以训练，并准备好武器，布置阵势，准备抵抗晋兵的进攻。

没过多久，罗尚果然借助一个漆黑的晚上，派部将带了步兵、骑兵三万人，偷袭绵竹大营。晋军进入李特的营地，李特故意镇静自若地躺在大营里。晋将自以为得计，一声号令，率领兵士气势汹汹地攻入李特大营。

三万晋军刚进了营地，只听得四面八方响起了一阵震耳欲聋的锣鼓声。大营里预先埋伏好的流民，手拿长矛大刀，一起杀了出来。中国的农民乡土观念本来就重，远离家乡的流民往往能够抱成一团，同甘苦，共患难，在被逼得无路可走的时候，所爆发的反抗力量更是惊人，因此流民的斗志是晋军无法相比的，可谓是勇猛无比，以一当十。晋军没有料到流民早有准备，中了埋伏，气势上本身就输了三分，心里一慌，更加没有斗志，被流民杀得丢盔弃甲，四散逃窜。两三个晋将逃脱不了，被流民们杀了。

流民们杀散晋军，等于公开走上了与官府对抗的道路，知道晋朝统治者不会罢休，就请求李特替他们做主，领导他们抗击官府。李特和六郡流民首领一商量，大家推举李特为镇北大将军，李流为镇东将军，几个流民首领都被推举为将领。他们整顿兵马，军威大振。过不了几天，就攻下了附近的广汉，赶走了那里的太守。

李特进了广汉，学汉高祖刘邦的样子，宣布约法三章，打开了官府的粮仓，救济当地的贫苦百姓。流民组成的军队在李特的领导下，纪律严明。蜀地的百姓平时受尽晋朝官府的压迫，现在来了李特，生活倒安定起来，怎么能不高兴？民间编了一个歌谣说："李特尚可，罗尚杀我。"

罗尚表面上派使者向李特求和，暗地里却勾结当地豪强势力，围

攻李特。李特在奋勇抵抗之后，战败牺牲。他的儿子李雄继续率领流民战斗。

公元304年，李雄自立为成都王。过了两年，又自称皇帝，国号大成。后来到李雄侄儿李寿在位时，改国号为汉。所以历史上又称“成汉”。西晋在统一全国后没有多久，就又失去了西南的一隅之地。

李特和罗尚的这场博弈，本来可以是一场共赢的合作性博弈，但由于罗尚的急功近利，最终演变成一场非合作性博弈，走上了历代官逼民反，走上历代农民起义的老路。我们知道，统治集团之间的许多战争，争夺的都是土地和人口，说穿了，就是争夺剥削资源，当年诸葛亮第一次兵出祁山，连下三郡，最后街亭失守，只好退兵的时候，将三郡的人口席卷一空，都带到蜀地，目的就是增加劳动力，实质上就是增加剥削的对象。四川号称富裕，地广人稀，安置几十万流民本身是绰绰有余。因此，对于流民问题，罗尚有和平和武力两种解决方式，和平办法，就是想办法帮助流民在蜀地安置下来，从事劳动生产；武力就是动用暴力机器，将流民赶走或者斩尽杀绝。流民作为外来人口，对待地方官府，有着顺从和反抗两种途径。

如果罗尚用和平的方式解决问题，很可能是一个双赢的局面，即流民获得安置，政府得到劳动力和增加赋税收入。因为李特如果采用反抗，流民不会大规模追随李特，只能部分反抗者付出生命的代价。但罗尚在这场博弈中，采用的是武力镇压的策略，以李特为首的流民如果采用顺从的策略，只能是任人宰割，付出生命的代价；而他们采用反抗的方式，还可能获得生存的机会，因此，双方只能采用非合作性博弈，结果是以罗尚为代表的统治者付出更大的代价，而李特为代表的流民付出相对小的代价。用图可以有如下表示：

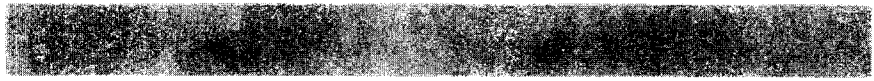
		前期中央（弱） 巩固刘氏江山	前期中央（弱） 潜在风险，可能改姓
地方侯国（弱）	支持	5 5	5 1
	反对	3 −1	3 −1

图 9-6：群众资源的利用

这场博弈由合作性博弈转化为非合作性博弈，其中的关键就在于统治者的代表罗尚他过于相信自己的实力，他认为，必须由他来主导博弈的规则。殊不知，规则本身就是对双方的一种约束，一方改变，对方也可以不按照原来的规则出牌，这样双方在摸索中重新找到纳什均衡点，只是这个均衡点是在对抗，在各自付出代价的情况下达到新的均衡。所以，即使是强者，也不要随意修改既有的博弈规则，以为双方出现付出的局面。

第十章 后台程序的更替——公共知识之外的博弈力量

后台程序是超越公众知识之上的，因而带有权力的垄断性，如果不考虑到这些后台程序背后的权力，只是从表面出发，进行全盘推翻旧有规则的休克疗法，自然会惊动掌握后台程序的权力拥有者，因而，这些休克疗法，只不过是隔靴搔痒。



电脑技术里面有一个词，叫做“后台程序”，意思是并非在当前你视野内的，但也是同时在运行的一种程序。换成通俗的语言来讲，后台程序，就是一个隐蔽起来的不进入公众视野范围内的程序。

著名的经济学家亚当·斯密曾经说，经济生活中有一只“看不见的手”，这就是影响价值波动的价值规律。后来，著名的宏观经济学家凯恩斯又提出，经济管理上，要有一只“看得见的手”，这就是国家对经济的管理和调控。实际上，“看得见的手”是对“看不见的手”的反映和具体体现，而“看不见的手”才是起到决定作用的。

社会生活中也是一样，那些真正影响到人们生活的政策、法规和制度，是看得见的，但是这些具体的规则背后，又有着不为人知的“看不见的手”，这就是社会生活中存在的“后台程序”。

那么，这些后台程序是什么呢？按照博弈论的说法，这些后台程序，就是处于公众知识之外的权力。当一种权力处于公众知识之外的时候，它就会成为权力拥有者的一种独占资源，因而就成为一种可以具有强制力的暴力工具。而且，权力拥有者为了自己的地位稳固，还会不断地把一些资源强行划为公共知识之外的垄断性权力，让自己占有的资源越来越多，而相应地，普通民众所拥有的公共知识的资源就会越来越少。古代的愚民政策，和一些宗教国家把祭祀权垄断到贵族手中的行为，都是权力拥有者独占后台程序的例证。

握有很大权力的当权者，他们在和他人合作的时候，他就会成为一个具有决定性意义的参与者，而其他人只能作为陪衬而存在。而当权者所掌握的后台程序，也是加强他们的权力、增强他们在参与某些事务时的决定性作用的重要力量。

柔性渗透迂回前进

在中国古代的思想家里面，老子一向是强调柔与刚之间的关系的，他认为无论是柔还是刚，都不能单独长久地维持下去，只有互相调剂才能有长久的安宁。

如果把这个基本思路放在处理具体问题之中，就很容易联想到英国著名的政治家丘吉尔说过的话："没有永恒的朋友，也没有永恒的敌人，只有永恒的国家利益。"所谓的朋友、敌人，其实就是围绕着某一个合作的规则所达成的双方之间的博弈关系，或者是合作，或者是对抗。那么，为什么有时是合作，有时是对抗呢？一切都取决于利益，符合自己利益的，就可以做朋友，不符合自己利益的，就是敌人。

那么，按照己方的利益，去确定与他人的博弈关系，与"刚"、"柔"又有什么联系呢？这正是丘吉尔所说的话所没有透露出的信息：规则的渐变性。当按照自己的利益去确立一个博弈规则的时候，肯定是受到当时种种现实原因制约的，而这些现实的原因不会一朝一夕就改变，所以如果要对博弈的规则进行调整变通，势必要先考虑到现实的限制，一步步去推行渐变，而不是不顾现实情况去大刀阔斧地破旧立新。

具体来说，要改变一项博弈规则，至少需要几个条件：既定目标按照原有规则难以顺利实现，时局的发展与原有的规则相背离，但只是暂时性的背离而非永久性的改变；执行既定目标的人有回旋的余地，能够在时局变化之后迅速调整自己的思路，将规则作出变通，以保证既定目标不受影响。

要实现既定的目标，可以使用雷厉风行的手法，也可以用春风化雨的风格，具体的方法要视情况而定。不过，如果原来是使用雷厉风行的手法保证既定目标的实现，而在时局变化之后，尤其是要实现目

标的阻力增大以后，继续使用强攻策略、奉行清除所有阻力的原则就不切实际了，只能作出变通，让阻力与动力并存于实现目标的过程之中，把策略转换成怀柔之法。

和亲政策是汉代民族政策的一个重要部分，这一政策在很长时期内存在，并在汉代、唐代等王朝处理与周边少数民族政权时起到了非常重要的作用。然而，这一政策的出台，以及此政策的具体应用，正是当时汉代的决策者审时度势、合理地对规则进行渐变的结果。

战国时期，北方的匈奴逐渐强大起来。匈奴人以游牧为生，所以马上作战能力很强，他们就经常南下，侵扰与他们相毗邻的秦国、赵国、燕国等北部国家。当时各国都修筑长城，并在北部边境屯驻大量军队，预防匈奴的进犯。到了秦始皇统一天下之后，倚仗着秦朝强大的军事实力，对匈奴进行强攻，派大将蒙恬率领三十万大军击败匈奴，夺得了河套地区水草丰美的土地。当时的匈奴人非常沮丧，认为从此失去了生活的乐土。

秦始皇时期，国富兵强，所以有实力对匈奴开战，也借助武力暂时解除了匈奴对北部边疆的威胁。但是到了秦朝末年，因为地方上的农民起义和原来各国残余势力的反扑，使国家力量丧失殆尽，而匈奴此时又出现了一位英明的首领冒顿，双方的实力对比马上出现了逆转。

经过多年的战争，最终刘邦灭掉了其他的势力，在中原建立了西汉。在西汉建立之时，北方的匈奴在冒顿的率领下，经过多年征战，已经称雄大漠，并不时南下侵扰中原百姓。这个北方的心腹之患，终于变成危及中原政权和北方百姓生活的大灾难了。在如何处理匈奴问题上，西汉君臣之间产生了两种截然不同的意见。那些靠军功起家的大将，都认为应该彻底解决匈奴问题，而彻底解决问题的方法，则只有继续秦始皇时期的强攻政策，进行军事征服才可以；而一些文臣谋士们则很清楚国家当时的状况，知道以当时汉朝的实力无法和匈奴抗衡，建议改变政策，对匈奴进行怀柔，等到实力强大再作处理。

面对这两种不同的方案，汉高祖刘邦一时难以下决定。不过，历

来各国对匈奴都是以战争对抗为主的，所以战争这个原则对决策者而言是非常熟悉的；而怀柔政策则是一个全新的方法，这对马上得天下的刘邦而言，不仅在感情上难以接受，在实际操作的时候也不会使用。所以，刘邦是倾向于武将们的强攻的观点的。不过，因为他忙于平定内部的叛乱和居功自傲的大臣，暂时还没有对匈奴下手。

汉高祖七年，匈奴的首领冒顿单于率大军南下，而汉朝驻守北边的韩王信投降了匈奴，让汉朝的大片疆土落入匈奴手中。汉高祖刘邦大怒之下亲自率领军队准备和匈奴决战。但是，因为天气苦寒，汉军的许多士卒被冻伤，而且冒顿使用诱敌深入之计，引得刘邦孤军深入，死伤惨重。刘邦被困在白登山，最后靠陈平使用离间计说服了冒顿的妻子，使她竭力劝冒顿撤军，刘邦被困七日后才解围而出。经过这番惊险，刘邦对匈奴十分忌惮，知道单靠战争无法消灭匈奴，更知道现在自己的实力不足以与匈奴决战，但又不知如何才能解决匈奴问题，便向大臣们问计。

谋士们觉得这个时候说服刘邦，变通处理匈奴问题的处事规则的时机已经到来了，他们推举在和匈奴作战时曾经立下大功的建信侯刘敬出面陈说他们的观点。刘敬为刘邦进行了一番详尽地分析，他说："现在天下初定，士卒们都不愿再有战争，不可以武力强行攻打匈奴。而且冒顿这个人崇信武力，也不可以用仁义的道理去说服他。只有一个比较长远的方法可以使用，那就是让他的子孙为汉代臣子的办法，但是不知陛下能否答应。"

刘邦听说有此良策，急忙追问，并表示没有不能答应的要求。刘敬便说："如果您把亲生女儿嫁给冒顿，然后再送大量的钱货，冒顿单于见了这等好处，必然会立您的女儿为阏氏（单于的王后），将她所生的儿子立为太子，来表示匈奴对您的友好，以期望从您这里得到更多的实惠。您就可以每年把我们所剩余的而匈奴所缺少的物品送给他，并慢慢用中原礼法教化匈奴。冒顿活着，是您的女婿；他死了，他的儿子、继位的单于是您的外孙，又哪里有外孙和外公分庭抗礼的道理

呢？这样，可以不用兵而慢慢令匈奴臣服。另外，如果您不愿把女儿嫁给冒顿，也可以让宗室或者后宫的女子诈称公主而出嫁，但是冒顿肯定会知道，便不会和您过分亲近，那样和亲就失去最佳效果了。”

刘敬的这番话令刘邦深为折服，连连称善，并准备将女儿嫁给冒顿。但是吕后不舍得让女儿嫁给外族，日夜哭泣，对高祖说：“我只有太子和这一个女儿，怎么能将她嫁给匈奴呢？”在吕后的一再要求下，刘邦最终没有将女儿嫁给冒顿，而是另选一名女子冒充长公主嫁给了冒顿，并根据刘敬的筹划赠送给匈奴大批财物，冒顿单于这才减少了对汉代边境的侵扰。

刘敬为汉高祖筹划的和亲之计，是在权衡了利弊之后得出的比较理性的方案。他从汉代的现状、双方的实力、冒顿的个性几个方面着手进行分析，最后提出了一个较为合理的办法，就是以婚姻为纽带，在文化上对匈奴潜移默化，经济上对其尽量满足以减少其侵犯边境情况的发生，政治关系上用婚姻-血缘关系缓和敌对关系。既顾及到眼前利益，又考虑到长远的关系，可以说是相当理性的一个提议。这正是在形势已经发生变化的时候，及时根据双方力量对比的情况，不拘泥于已有的方案，变通规则解决问题的一个范例。而且，刘敬提出的解决方案，虽然与以往的以战争解决问题的方式不同，但目的还是为了解决匈奴问题，为了让汉朝不受到匈奴的侵扰，可以说是和用武力方式解决问题殊途同归的。

在汉文帝时期，因为统治者实行了休养生息的政策，汉朝的军事、经济实力都有了恢复和发展，在解决匈奴威胁北部边疆的问题上，可以有多种选择的方式了。一次，匈奴的单于又提出与汉朝和亲，文帝向大臣们咨询究竟应该继续和匈奴和亲还是出兵和匈奴交战。富有政治经验的大臣们都说，匈奴刚刚在对大月氏的战争中取胜，应该避其锋芒，不应出兵；而且即使取胜，匈奴的领土也大部分是沼泽和盐碱地，不适合农耕，还是和亲可以免除祸患。从高祖到文帝的选择，我们可以用图加以说明：

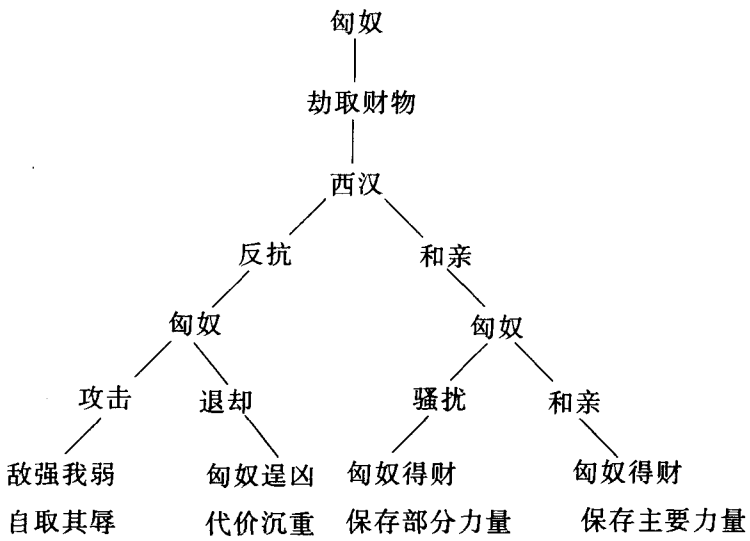


图 10-1：柔性渗透政策

对于最高统治者的选择，历代都有持不同意见的人。当时著名的政论家、文学家贾谊就有不同的看法。他认为，匈奴现在横行于北边，而且肆意侵入汉境掠夺人口、财物，这种祸患如果不加制止，只有到汉代亡于匈奴才能停止。而汉代皇帝居然还要每年向匈奴单于赠送财物，完全是一副臣子的模样，这样的卑微姿态、顺从态度都没能让匈奴停止扰边，祸患不知何时才能停止。他激愤地提出："匈奴的人口，也不过和汉的一个大县相当。以天下之大，竟然被一个县的人所困扰，我真为执政者痛惜啊！陛下您何不试试任命我为主管经营匈奴事务的官员来办理此事，并按照我的计划行事，我一定会扼住其要害而制伏他们的！"

贾谊的言论虽然感人，但是因为汉代内部还有同姓诸侯王势力过大的问题尚未解决，所以不能集中全国的人力物力来抗击匈奴。汉文帝也是出于此点考虑，最终没有采纳贾谊的建议，而是采取鼓励人民拓边、养马等迂回的方法，为以后解决匈奴问题打下了基础。

汉文帝时期的大臣们对和亲与战争的看法，基本上继承了高祖时期的思路，而且他们能够根据当时的具体情况——匈奴的军事成功以及匈奴领地的贫瘠——来作出更为理智的判断，可惜他们只将眼光放在当下，而不考虑到日后如何解决匈奴问题。而贾谊恰恰相反，他因为看到了汉代的上升势头，所以急切建议文帝对匈奴采取强硬政策，却没有估计到来自方方面面的阻力。

作为最终的决策者，汉文帝既考虑到当下，又顾及到将来，因为他知道，当初之所以汉高祖会和匈奴和亲，全是因为双方实力相差太大，无法用军事手段解决边患问题，所以想要用怀柔政策暂时缓解匈奴对边境的压力。这种和亲政策收到了一定效果，但是当初刘敬为汉高祖筹划的改变匈奴的风俗并让匈奴以亲戚的身份臣服于汉朝的目的却没有达到，所以贾谊的话虽然有些危言耸听，但还是不可不注意的。因而，汉文帝一面坚持奉行和亲政策，一面发展生产训练军队，以和亲为盾、以武力为矛，而且还屡屡教诲子孙，不要忘了和亲的目的是要解决边患，而不是要汉朝对匈奴俯首称臣。汉文帝的想法，是随着时局的变化对原有的以和亲方式维持双方暂时互不侵扰的规则进行渐变，既不是怯懦地一味龟缩，也不是鲁莽地贸然出击。就这样，最终到了汉武帝时代，由大将卫青和霍去病讨伐匈奴，彻底解决了北部边境的问题。

妙用弹性四两拨千斤

博弈需要规则，而博弈中的合作，更是需要建立一个各方都可以接受的规则，让大家有章可循。这规则来自于合作各方的实力对比和他们所处的具体形势，在这个基础上，经过合作各方的较量和让步，最后会形成一个对各方都具有约束力的契约。所以，在通常的情况下，这种契约都是不可动摇的规则，是不容侵犯的，更不要说篡改了。

不过，如果在特殊的情况下，合作的基础发生了改变，那么建立在这个基础之上的规则，也需要及时进行变通，才能维持合作的良性发展。实际上，对政治契约进行变通，对于实现契约订立时规定下的目标，反而更有帮助。

什么情况下可以对契约进行变通？变通后是否能保证原有的契约中的各方继续保持合作关系，并且最终可以得到自己应有的利益？契约既然不容侵犯，那么一旦要修改契约，一定不仅仅是契约本身受到挑战，而是最初订立契约的合作者们本身的地位也受到了挑战。此时，应该从订立契约的人们的身份变化着手，先保证他们在形势变化之后，合作的状态不会改变，只有这样，合作才能延续，而契约也才能维持。一旦他们在合作状态下摆脱一时遇到的特殊情况，原有的契约自然也就可以恢复了，这就是一个迂回往复的过程。

这种变通的做法，正是所谓“能屈能伸”。“屈”并不是为了求得一时的安逸，而是为了日后有“伸”的机会，而且“屈”与“伸”是并不矛盾的，恰恰是可以用表面上的一时之屈换得日后顺利伸展的良机。而从博弈的角度来看，在形势变化之后，原有的合作各方，并不是只能束手无策，而是可以在合作这一大前提之下，进行弹性的改变，而这种改变只是策略上的变化，是在合作所允许的范围内的合理弹性。

明白了这一点，我们就可以看到，在西汉王朝建立不久的时候，

陈平巧妙地与处于强势的吕后周旋，最终保全了汉家山河的事情，正是在功臣与皇帝之间的政治合作中所采取的一种弹性的自保方案。

汉高祖刘邦本来只是一个无名之人，后来在秦末的大变乱中加入了反秦军队，才慢慢崭露头角。他之所以能够建立汉朝，一方面是靠一批勇猛善战的大将，另一方面是靠善于运筹帷幄的文臣谋士。这些人为什么要和刘邦一起打天下？因为他们有一个共同的政治目标，就是建立新政权，建功立业。正是这种政治上的一致性，使刘邦和功臣们之间建立了合作的默契，也因为有这种合作，所以，刘邦统一天下不久，便举行了一个仪式，和辅佐他打天下的功臣们杀白马为盟，订立了一个关于富贵等级的政治契约。

契约中规定，功臣们可以在朝廷中享有极大的政治和经济特权，而且规定只有皇室成员才能封王，只有拥有大功的人才能封侯，如果违背了这个原则，就要受到天下人的共同征讨。这个政治契约正是对刘邦和功臣们之间原有的合作关系的一种维护，一方面保证了功臣们在国家中的特殊地位，另一方面也保证了刘姓江山的安全。皇帝为功臣们提供特殊待遇，功臣们负责拥护刘姓人做皇帝不受侵犯。这个规则让汉高祖和他的功臣们相处得比较融洽，彼此间很少有什么争斗。

但是，汉高祖死后，他的妻子吕后专权，以皇太后的身份干涉朝政，名义上是辅助她的儿子惠帝，实际上是为自己的家族吕氏争权夺利。吕后要建立吕氏家族的统治，首先面对的最大问题，就是刘姓皇族和开国功臣之间的合作关系。如果国家的这一基础不变，那么吕氏只能做一个裙带关系下的暴发户家族，而不能成为真正的统治者。所以，要改朝换代，最重要的事情就是瓦解这种政治合作，而瓦解这种政治合作，就要颠覆他们合作的契约，让他们没有合作的依据。

吕后本人十分工于心计，她知道自己这样做会引起功臣们的不满，就等到功臣中的两位元老萧何和曹参先后去世之后，才慢慢推行自己的计划。但是，这样也引起了许多功臣的不满，吕后则使用各种手段，将他们撤职或者给予一个没有实权的职位，逐渐把权力交给臣服于她

的大臣，意图就在掌握政权，为吕氏牟利。这种做法，在政治上十分有效，因为它剥离了原有政治合作关系的一个重要方面，就是政治上的互相扶植，以及皇帝必须对功臣的地位进行保证。但是，吕后还是没有触及到更重要的一个方面，就是当初刘邦和功臣们之间的那种共富贵的关系。功臣们虽然有的离开重要的工作岗位，但是他们的爵位依然存在，既然他们有爵位，他们的地位就没有改变，皇帝维护他们地位的话就没有落空，所以这些功臣们就要继续担负起与皇室合作，维护刘氏江山的任务。

可是吕后对此却似乎并没有考虑到，她只是从政治权力去考虑问题，认为没有了权力就没有了一切，并没有考虑到爵位这个地位标志对于汉朝的实际维护力。所以，过了一段时间，吕后觉得人事安排上已经基本搞定，便着手计划封吕氏家族的人为王加强实力。她计划封王的名单，都是她的兄弟和侄子辈的人，用意也在于先让吕氏诸人先拥有和功臣们一样甚至更高的地位，然后逐步把持各方面的权力，最后如果事情顺利，就可以让吕氏代替刘氏成为君临天下的皇帝了。

吕后的这一步计划，是十分危险的，最初在刘邦和功臣们订立的契约中，只有皇室成员，也就是姓刘的人才可以封王，除此以外其他人这样做，就要受到天下人的共同讨伐。契约中没有说要立即讨伐违反这一规定的人，所以，对于功臣而言，这就是一个可以发挥的规则弹性，可以马上动手反对违背契约的人，也可以从长计议等待时机。

在一天上朝的时候，吕后把给吕氏家族的人封王的想法对大臣们直接说了出来。当时，功臣出身的右丞相（相当于首相）王陵极力表示反对，并且搬出了汉高祖刘邦当年与功臣们订立契约的誓言，和吕后当场发生争执。

王陵认为，刘邦统一天下时和功臣们立下盟约，规定只有刘氏才能封王，其他人不得染指王爵，因此他极力反对吕后的做法。

吕后本以为自己既然提出了计划，就应该水到渠成，毫不费力就为吕氏家族争得地位，根本没想到作为首相的王陵会率先反对。她十

分气愤，但是表面上没有表露出来，反而和颜悦色地对王陵说，治理天下要靠人才，而自己帮助刘邦多年，吕氏家族也为汉朝呕心沥血，按照功劳也可以封王；而且吕后还怀有恨意地质问王陵是不是欺负她是一个妇道人家。

王陵虽然官居丞相，但是权变之术却一窍不通。他认定了刘邦与功臣之间的政治契约不容侵犯，便把刚才那番话翻来覆去地说，就是不同意吕后的建议。吕后非常难堪，而且她也知道先帝与功臣的盟约在政治上的地位，不敢直接对此进行否认，只得为自己寻找台阶，问当时站立一旁的左丞相陈平：

“陈丞相，您是先帝身边最有智谋的人之一，深谋远虑，智慧过人，先帝对您非常欣赏，常常说您的见解最合他的心意。我刚才说的事情，您有什么看法?”

陈平是一个文臣，不像王陵那样战功卓著，但他的计谋一向为刘邦所重视。他也知道这几年来吕后所作所为的目的，也知道现在吕后这么问他，就是想征得他的同意，挽回面子，并且顺利地把封吕氏为王的计划推行下去。他思考了一下，就对吕后说：

“先帝为国家考虑，所以与功臣订立了盟约。而先帝去世之后，太后为国家殚精竭虑，把国家治理得井井有条。俗话说，创业难，守业更难，太后治国的功劳之大，我们这些臣子有目共睹，而且太后是先帝的皇后，根本不是外人，太后的兄弟子侄，也和刘氏大有渊源，以此而论，封他们为王，并不为过。”

所谓“能屈能伸”，正是一种博弈原则。“屈”并不是为了求得一时的安逸，而是为了日后有“伸”的机会，而且“屈”与“伸”是并不矛盾的，恰恰是可以用表面上的一时之屈换得日后顺利伸展的良机。

陈平的这番话让吕后十分高兴，于是她便宣布封自己的兄弟侄子几人为王。可是，上朝的功臣们十分不满，尤其是右丞相王陵，觉得陈平在朝堂上的举动简直就是奴颜媚骨、背叛先帝，在下朝之后，他就当面责问陈平为何说出赞同吕后主张的话来。

陈平面对王陵的责问，缓缓地道出了自己的想法："先帝和功臣们订立盟约的目的，是为了让大汉江山长治久安，让我们这些功臣效忠于大汉，为他的子孙尽心地服务。但是，现在吕太后当权，她所说的话名义上是代表我们的皇帝，可谁要是不服从，就会被扣上大逆不道的罪过。现在王丞相您是因为功高位重，太后才没有公开对您作出处置，但是也会暗中削弱您的权力。如果功臣们都像您这样冲动，我们又靠什么保护大汉江山呢？在朝堂上和太后明争，拂逆太后的面子，这一点不足取，因为在朝堂上的争辩只是一个形式问题，这一点上，我们做臣子的拗不过太后；而在暗中进行部署，让先帝的子侄们能够保存下来以待日后即位，我们这些功臣再保存实力保护刘姓江山，这一点上，太后也斗不过我们。所以，何不顺水推舟，暂时进行权变呢？"

听了陈平这番解释，功臣们才稍稍放心。不过，因为王陵在朝堂上和吕后当面争吵，吕后不久就把他调离丞相的职位，封他做地位很高但毫无实权的太傅，而陈平则因为这次权变的成功而留任，并升任为右丞相。在吕后去世之后，吕氏家族果然对汉朝江山有非分之想，这时候，陈平就与周勃等人齐心合力，剿灭了吕氏家族的势力，辅佐汉文帝登基，使刘姓江山躲过了一劫。

陈平面对吕后在朝廷上的强势，知道不能硬碰硬，因为那样的结果只能是以卵击石。所以，他采用了变通的方法，虽然表面上看起来是对吕后作出了让步，而实际上他的目的仍然是为了保全汉朝的江山，并且让当初与刘邦定下誓约的功臣们的利益得到了应有的保护。陈平的考虑基于以下的三点：

第一，刘邦和功臣们订立的契约，说违反了受封爵位这一契约的人就要天下共同讨伐，这个说法是为了维护皇室和功臣的地位而设定的，所以只要最后实现了保卫皇帝权威、保全功臣地位的目的，就可以在这个目的的允许下进行变通。

第二，在刘邦死后，中央大权落入了吕后手中，这个时候功臣和吕后之间的力量对比就有了变化。吕后手中操纵着皇帝，如果功臣与

吕后对抗，吕后随时会搬出皇帝的名义来，这样就相当于是吕后和皇帝合作起来，破坏了原有的皇帝与功臣合作的局面。所以，只有维持原有的合作状态，才可以继续把合作进行下去，并获得合作状态下应有的利益。

第三，原有的契约里面说，违反了封王封侯原则的人，天下要共同讨伐。这个说法可以理解为两种情况：一是有人有这种居心，就应该讨伐；二是这种情况成为了事实，应该讨伐。而吕后当时的状况，这种居心已经表露无遗，但是当时的力量对比，还不允许功臣们有讨伐的举动，所以按照第二种理解来处理，让吕氏家族落下可以被讨伐的口实，日后再图讨伐，自然是最为便利的办法。

这三点考虑，正是建立在合作的规则之上，而且又被合作规则所允许的一种弹性权变。靠着这种权变，陈平才让汉代江山没有经历太多的血雨腥风，保存了下来，并且恢复了原有的权威。这种结局，用图表可以更加清楚地显示出来：

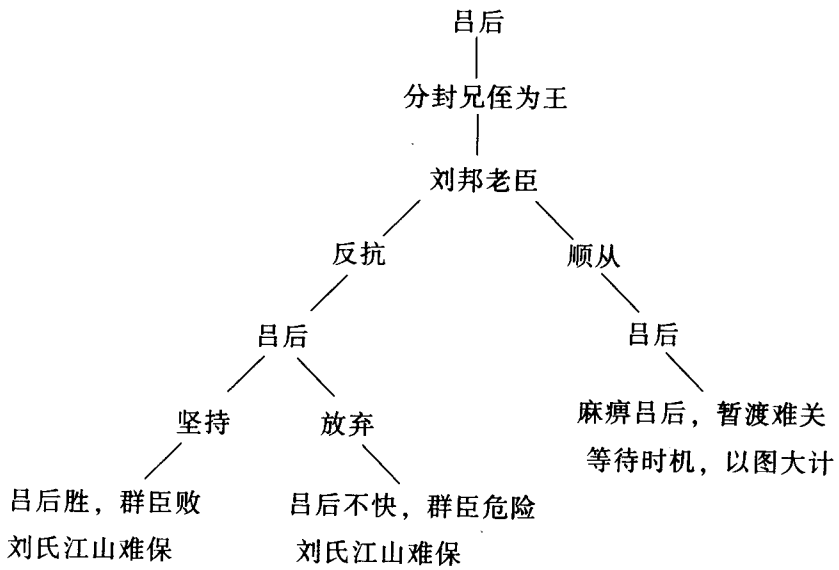


图 10-2：陈平的策略

把握机遇扭转航向

法律和道德是一个社会显性和隐性的博弈规则，除此之外，形形色色的规则还有很多。一般来说，为了维护一个社会的稳定，规则本身就需要稳定，古人所说“一国三公，吾谁与从”，就是政出多门，让下面的人无所适从的明显例子。同样，朝令夕改，也是人们所忌讳的，老子说，治大国如烹小鲜，一个国家的治理就像烹饪一条小鱼一样，是乱动不得的，稍有不当，小鱼就支离破碎了。所以，规则为了发挥自身的“轨道性”功能，就必须具有绝对性、自然性。

可是，当我们把视野放宽放长，就会发现在不同的历史阶段，有着不同的法律、道德，也就是说，任何规则都不是万古不变的，法律和道德这些所谓的规则是根据客观情况派生出来的第二性的东西，而规则的变化最明显的就是历史上的各种改革。规则的变化，实质上就是博弈均衡点的变化，因为博弈处境变了，博弈的均衡点也就会变，所以法律道德的内容也会相应地改变。一旦改变成功，原来认为的“天理”就不再是“天理”，原来认为是神圣的规则就不再神圣。但是，改革要成功，一个重要的因素就是要抓住契机：在正确的时间，正确的地点，打响一场正确的博弈规则改革，这本身也就是一场博弈。

在中国历史上，开展这种博弈的人很多，从最早的西周建国初期的周公的礼制改革到清末的戊戌政变，实际上都是在进行改革博弈规则的博弈，但早期取得最大成功的当属西汉的汉武帝的体制改革。汉武帝做了许多对以后历史发展有重大影响的事情，其中最有影响的是加强中央集权的政治制度，巩固汉帝国的统一和发展，促进“大一统”观念的形成。

这在当时看来固然是为了巩固自己的刘家政权，可是，从此以后，统一的观念深入人心，中华民族在任何时期的各个割据政权都以实现

国家的大一统为最高目标，这也是四大文明古国中，惟有中华文明能够自始至终地延续下来而不被湮灭的一个重要原因。

事实上，汉武帝并不是实行“大一统”的首创者，从西周分封诸国之后，各国就开始了兼并战争，到战国七雄的阶段，实现全国统一的战争发展到最残酷的阶段，最后以秦国的胜利而告终，秦国为了实现这一天的到来，足足花了五百多年的时间。

秦始皇是我国历史上第一个建立中央集权的人，但是，秦始皇所建立的中央集权政治，基础并不巩固。在秦朝灭亡以后，项羽便曾一度恢复分封制，先后分封了十九个王。刘邦在和项羽争夺帝位的时候，为了争取有实力的人的拥护，对于一些有功的将领和一些有很大实力的地方贵族，也封他们为王，例如齐王韩信、梁王彭越、九江王英布，燕王臧荼等等。各个王在藩国里，有很大的独立性，他们直接控制着人民和土地，实质上就是地方割据政权。在取得天下之后，刘邦又东奔西跑，花了很大的气力将这些异姓诸王一一剿灭，为此，刘邦自己也丧了命。

在消灭异姓诸王的同时，刘邦因为自己新朝廷的实力不能到达全国各地，又认为自己本家的子弟是可靠的，因此就分封了许多同姓子弟为王，把他们分封到各地去。西汉时期，全国大约有五十六个郡，但直属中央的仅仅十九个，在各个藩国手中的却有三十七个，这种枝强干弱的局面在汉初几十年中央和地方实力都还弱小的时候，矛盾还没有显露出来。

汉初的中央政府和地方封国之间是一种合作性的博弈，中央需要地方的封国来支持形式上的刘氏政权，防范外来或外姓势力颠覆刘家的天下，这在铲除吕氏家族势力时表现得最为明显。地方需要中央的册封来确认他的合法地位，并以中央作为自己统治的后盾，因此，它们是合则两利，分则两害。所以，这时候的博弈应该是刘氏和潜在的威胁刘氏政权势力的博弈，从图可以表明，中央和地方应该是合作性博弈。

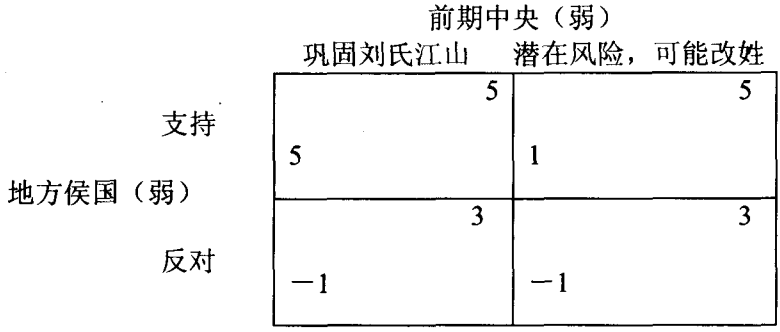


图 10-3：西汉前期的中央与地方关系

汉初建国时，统治者根据当时社会经过长期战乱，百姓财力匮乏，急需休养生息的情况采取休养生息，不与百姓争利，清静无为的治国策略。

这种策略在汉初证明是行之有效的，经过文景之治，西汉已经是国富民强。但在汉中央政府的力量强大的同时，各地藩王的势力也比以前大得多了，他们各自发展势力，拥地自雄，这就使中央和各藩国的矛盾尖锐了起来。在三十税一的政策下，商人和地主大量兼并农民的土地，各地都出现了大大小小的豪强势力。利益的驱使，使中央政府必须有所作为，才能解决当时的矛盾。

汉武帝十六岁时便登上了皇帝的宝座，那时候掌握大权的是他的祖母窦太后。窦太后崇尚道家思想，主张清静无为，实际上是一个保守现状的守旧派。建元六年（前 135 年），窦太后死去，汉武帝才解除了施展政治抱负的障碍。

汉武帝为了把一切大权都掌握到自己的手里，使自己的政治抱负能够顺利地实现，首先便是削弱丞相的权力。丞相本来在行政上总理一切，地位很高。这时候汉武帝就将原来在他身边只管拿拿文书的尚书或中书（用士人称尚书，用宦官称中书，职务一样）的地位得到提

高，终于使丞相成为有名无实的职位。汉武帝以后的汉朝的历代皇帝，直到东汉，“中书”或“尚书”都是中央发号施令的机构。

在把国家大权完全掌握到自己的手里以后，为了使王权得到彻底的贯彻，就必须加强中央集权制度，这就面临着和藩国直接进行一场权力与利益的博弈。汉武帝采取了主父偃建议的“推恩”办法，命令藩王们不能把封地仅仅传授给继承王位的长子，而必须划出一部分来分封给其他子弟做诸侯国，并且规定这些诸侯国不再受藩王的管领，而直接由各地的郡来管辖。这样一来，藩国的土地越分越小，小的只有三五个县，大的也不过十几个县，势力越来越弱，自然也就无法跟中央对抗了。

与此同时，汉武帝还用种种借口来剥夺侯国封君的爵位。汉武帝每年八月会诸侯于庙中，诸侯必须出金助祭，元鼎五年 (前 112 年)，汉武帝借口列侯所献黄金分量和成色不足,夺爵一百零六人。据统计，汉朝初年因功封侯的有一百四十三人；到汉武帝太初年间（前 104–前 101 年）就只剩下了五人。经汉武帝自己封侯的有七十五人，而其中六十八人后来被剥夺了爵位。因推恩法而封侯的各藩王子弟一百七十五人，在汉武帝手里失侯的也有一百一十三人。

为了同样的目的，汉武帝又加强了原有的监察制度。汉朝初年，中央政府虽然因沿用秦朝的制度设有御史大夫，但废除了负责监察地方的监御史。汉武帝则把监察制度大大加以扩充，并建立了“州刺史”制度。汉武帝将全国分为十三个道，设置了一个司隶校尉和十三个州刺史，分别负责中央和地方的监察工作，对各郡国进行严密的监督：监督的第一条就是“强宗豪右”，包括地方豪强和郡太守是否遵守中央法令，是否互相勾结称霸逞强等等，此外，州刺史还有直接行使“治断冤狱”的司法权。

汉武帝为了加强中央集权统治，还建立了一套选用官吏的制度。汉武帝以前，中央政府的大官，多是功臣或功臣子弟。这样，官吏的来源很狭隘，而新兴的地主阶级随着力量的加强，他们迫切要求政治

上的地位。汉武帝通过“察选”、“荐举”、“征召”等各种方法“破格用人”，把地主阶级的知识分子大量提拔起来，充当中央和地方的官吏，从而加强自己的统治力量。汉武帝还设立“太学”，通过学校来选拔官僚。

这样，汉武帝就把秦以前已经开端，秦始皇曾经加以发展的官僚制度大大加强了。用从“民间”（实际上是地主阶级中间）选拔出来的官僚来代替享有世袭特权的贵族，没有被废的王侯只是“衣租食税”，地方豪强的行为也受到严密的监督，秦始皇开始建立起来的统一的中央集权国家，到汉武帝这时候才算巩固了。

汉武帝体制改革的最大特色就是剥夺了世袭藩王、功臣贵族的权力，从中小贵族中选拔人才，实行任期制，而废除终身制。这事实上也就是一场为维护帝王的权力，而与地方势力展开的博弈。对汉武帝来说，他有加强中央集权和维护现状的两种选择，地方势力有反抗和服从的选择。汉武帝加强集权，地方反抗，中央必须付出一定代价，但中央势力已经得到大大加强，最终会胜利，单个地方势力已经无法抗衡，对抗诸侯只会身死国除；不反抗，还能够“衣租食税”或享受朝廷俸禄，保存一定的利益；汉武帝不加强中央集权，维持现状，中央获益相对小一些，地方如果再反抗，诸侯利益只会彻底废除；不反抗，利益自然会较加强中央集权大一些。汉武帝之所以要加强中央集权，是因为国家的统一，必须改变那种政出多门的状况，加强君主的绝对权威。他之所以能够大量地剥夺藩王、诸侯的爵位而没有受到武力反抗，是因为在他父亲汉景帝时，地方势力在最强的时候，爆发了一次“七国之乱”，七个实力强大的诸侯国联合起来和中央对抗，也仅仅持续了三个月。而武帝时期，中央实力进一步加强，地方武力反抗也是自取灭亡，彻底失败；而不对抗，还能最低限度的保存自己的利益。用图则可作如下表示：

		汉武帝中央（强）	
		加强集权	容忍分权
地方侯国（更弱）	支持	5 4	4 3
	反对	5 −1	3 −1

图 10-4：汉武帝时期的中央与地方关系

汉武帝的改革使中央和地方势力由建国初期的合作性博弈转变为非合作性博弈。

在这场博弈中，汉武帝成功地改变了博弈规则，最大限度的加强了中央的权力，将地方势力压缩到最低限度，而博弈取胜的关键点就在于他在最佳的时机展开博弈，规则的制定和修改都掌握在他的手中，所以他成功了。

目标不明确的无序化调整

博弈的核心，就是围绕着一个规则，各方或者合作，或者单干。其实，就算是没有合作的博弈，也是要一个规则的，那种情况下，规则的作用就在于制约各方朝着最大的利己目标发展，而又不会采取互利的形式谋求各方的利益。

如果把这一规则推而广之，就可以发现，在完成同一项任务的时候，因为时间的变化或者执行者关注重心的改变，这项任务中也会出现不同的预期目标，那么，如何把这些预期目标进行统筹，就是一个博弈的问题了。而最直接也是最有效的办法，就是在不同的工作重心下，调整思路，修改博弈规则。可以说，在不同的阶段，因为重心不

同，所以要完成的目标也不同，因而这些不同的预期目标，就可以看做是一个个没有互利关系的单方面利益。那么，如何让这些单方面的利益得以实现，又不会因为一个目标而牺牲其他方面的利益呢？这就需要在调整规则的时候仔细考虑。

对规则进行调整和修改，需要一个相对固定的出发点，这就是在为了实现一个既定目标的前提下，在特殊的情况下采取一些权宜之计。如果既定的目标都被抛开，那么，由此带来的所谓“变通”或者“灵活”，就不是进行博弈的规则调整，而是朝令夕改、政策混乱。

在《列子》中，有一个讽刺修改既定目标而行事的故事：一个养猴子的人，用橡子喂猴子。他对猴子们说，早上喂它们三个橡子，晚上给它们四个橡子。猴子们听了之后比较生气，他赶忙说，那就早上给四个，晚上给三个，猴子们才高兴地同意了。这个故事讽刺了那些喜欢朝令夕改、反复无常的人，嘲笑他们是像猴子那样的蠢人。

看上去这好像就是一个笑话，但实际上这种被实际情况牵着鼻子走而不自知的情况却屡见不鲜。在中国文明的发展历程中，黄河扮演了很重要的角色。历朝历代开发黄河、治理黄河的举措，也成为中华文明史中的重要组成部分。其中，明朝对于黄河的治理，正是没有合理变通规则，错误地进行目标转移的教训。

明王朝的统治前后共计二百七十余年，其中，明太祖朱元璋和建文帝朱允炆都以南京作为首都，这个时期对黄河的治理，只不过是对国家境内一条大河的治理。自从明成祖把首都从南京迁到北京之后，大部分时间都是以北京为政治、军事中心的。为了维持首都北京数量巨大的粮食和各种消费品的需求，在明成祖永乐九年（1411 年），明成祖下令修复了元代在北京附近开凿的会通河，又沟通了从江南到北京的水道，使北京和江南建立了水运上的直线联系。从此以后，北京的物品需求，就主要依靠南北运河运输，这样一来，维持南北大运河的漕运畅通无阻，就成为明政府一个重要的经济问题，更是举足轻重的政治问题。

运河漕运既然成为明代政治和经济生活中的重要内容，与运河有关的方方面面也就越发重要起来。因而，穿越运河而入海的黄河就与漕运结下了不解之缘。在明成祖永乐年间以后的二百多年时间里，对黄河的治理，基本目标就是保证漕运不受影响。

当时，黄河的决溢泛滥大多在河南境内发生，尤其是开封上下，决溢次数非常频繁，黄河由中游所挟带的泥沙也经常淤积运河的河道，而使漕运受阻。当时，治理黄河、运河，与黄河夺淮入海后产生的治理淮河问题交织在一起，错综复杂，治理的困难程度超过了以前的任何一个时代，河道的紊乱也超过了以前的任何一个时期。面对黄河、运河治理过程中问题相互交叉的形势，明代的治河者既害怕黄河决堤冲毁或者淤塞运河河道，又希望借用黄河之水，以补充运河的水流量，增加运河的深度，以保证运河的畅通。这种治理黄河的思路，就是既想遏制黄河的水患，保障漕运的顺利畅通，又想引导黄河之水，趋利避害，以黄河水支持漕运。明代人也正是出于这种极力避免黄河水患破坏社会生活，又要利用黄河水流支持运河漕运的双重愿望，一方面竭力防止黄河妨害运河畅通的情况，特别是防止黄河向北摆头侵犯会通河，避免黄河冲毁运河河道；另一方面又要不使黄河干流脱离徐州以南的运河河道，力图引黄河之水充实运河，保证运河水量充足，来保证漕运的顺利进行。

为了避免运河经常被黄河所侵扰、破坏，明代开始了开凿新运河河道避开黄河泛滥区域的方法。应该说，这个方法是通过变通规则，使黄河与运河河道相分离，这样治理黄河就可以不必考虑到漕运的问题了。到了明神宗万历年间，新运河全线基本竣工，避开了黄河容易决口、泛滥的险段三百三十里。不过，明人避开黄河以保证漕运畅通的目的，一直到明朝灭亡也没有完全实现，仍然有将近二百里的路程需要以黄河河道作为漕运干线的一部分来维持。

对规则进行调整和修改，需要一个相对固定的出发点，这就是在为了实现一个既定目标的前提下，在特殊的情况下采取一些权宜之计。

如果既定的目标都被抛开，那么，由此带来的所谓“变通”或者“灵活”，就不是进行博弈的规则调整，而是朝令夕改、政策混乱。

作为一个政权，要保证首都的安定与繁荣，是十分必要的。那么，如何保证向首都畅通无阻地运送物资，并考虑到让沿途的百姓生活在稳定的环境下不至于造反起义呢？这就要采取合理的方法才能实现了。明代前期治理黄河的经验证明，要实现国家中枢与地方社会安定的“双赢”，就应该在两者的利益之间寻找一个契合点，然后再制定相应的政策进行管理。黄河的泛滥已经成为黄河中下游地区人民的大灾难，同时也是阻碍向首都运输物资的拦路虎，所以，二者都希望将黄河治理好，尽管他们的出发点和目的不同，但是出于“趋利避害”的基本原则是没有不同的。到了明代后期，在黄河的治理问题上，和“保漕”的经济目的相背离，出现了在南部的“护陵”问题。

明代前期为了保证漕运、护卫京师，对黄河及其沿线作出了一系列的处理，取得了一定的成就，但是这些短期的成就也为明朝后半期的治河埋下了十分严重的隐患。它使黄河水患从河南一带南移到山东、南直隶一带，尤其集中于曹县、单县、沛县、徐州等地，但是这些地区恰恰是明代皇家陵寝的周边地区。当时，明代的凤阳皇陵、泗州祖陵、寿春王陵都在黄泛区之内，所以河患屡次危及到明代的祖陵、王陵、皇陵，使得明代后期治河的思路不得不从前期简单的为安定以及为经济利益的“保漕”目的转到与事关皇家陵寝安危的政治因素——“护陵”上来。

明武宗正德十二年（1517年），黄河在淮河与泗水之间决口，大水涨到了泗州的明祖陵陵门，令当时的君臣大为震惊。于是，“护陵”压倒了保障漕运的目标，成为明代中后期治河的首要原则。但是，由于护陵要确保黄河所流经的南部地区不能过远，而保障漕运则要求黄河要在不淤塞河道的前提下充实运河的水流量，这一南一北两大限制使治理黄河陷入了政治经济两大问题的范围之中，治河的成效大打折扣。这种情形，一直到万历年间运河的新河道开通之后才有些许好转。

但是，护陵这个目标在很大的程度上束缚了明朝人治河的能动性，使他们束手束脚，不求有功但求无过，头痛医头脚痛医脚，缺乏全局观，因而治河的收效甚微，在漕运和明祖陵都受到威胁的时候，他们也往往一筹莫展，应付起来也是捉襟见肘。

应该说，明代后期将治理黄河的目的由保障漕运改为保护祖陵之后，虽然在保护祖陵不受黄河侵蚀淹没方面取得了一些成绩，但是远远不如前期为了保障漕运畅通而取得的成就大。从这一前一后的对比，就可以看出，明代后期的治河，因为随意改变既定目标，使前期治河积累下来的经验失去了用武之地，反而使漕运的畅通也时时受到威胁，确实得不偿失。之所以会这样，就是因为明代人在那个皇权至上的时代，一切以皇家问题为中心，所以不得不放弃原有的治河目标，而将政治目的作为第一位的要务来指导治河工作。

明代治河的人和发出治河计划的最高统治者们，既以政治目标为纲忽视其他方面，又不懂得变通规则，所以朝令夕改，让黄河水患得以继续肆虐。

明代的统治者和治理黄河的人，不也是像“朝三暮四”的故事里面那个被猴子嘲笑的人一样，被黄河所戏弄而自顾不暇，被迫放弃既定目标而得过且过的蠢人吗？由明代治河的历史，我们恰恰可以看到不懂变通规则只知变更目标的可悲。我们可以用图作如下表示：

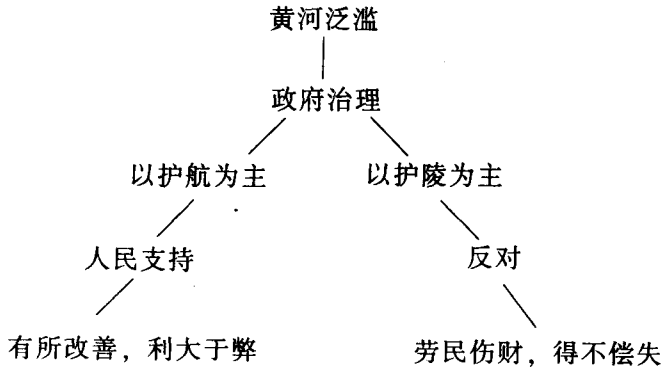


图 10-5：明代治河的策略调整

休克疗法难以运行

人际关系之中，最重要的是什么？是合作的关系，这种关系在处理重大问题上体现得尤其明显，因为一个人或者一个单独势力不足以完成复杂的事业，只有通过某种协议，与其他人、其他势力达成共识，互相支援彼此合作，才能完成目标。

这就是博弈产生的基础，如果没有合作的需要，那么可能博弈的精神就不会出现，至少在中国历史上是如此。实际上，在中国历史上，合作性质的博弈多于不合作乃至斗争性质的博弈（不过在西方历史上则恰恰相反），所以，能否与他人合作，如何就一个目标进行合作，是能否产生博弈规则的重要诱因。

在中国历史上，这种情况，在进行改革的时候表现得十分突出，因为改革的主体大多来自于下层，而他们却又往往不采取合作的态度，而是孤军奋战。中国历史上改革多失败，正是改革主体与博弈规则冲突的结果。

一般来说，最倾心于改革的、最坚定的力量，往往来自于下层。可是，来自下层的官员们，却因为缺乏政治资本，只能靠特殊的途径谋取高位，而他们自己也往往因此而受到指责，他们自己也因为缺少支持而采取激进的手段打击反对者，最终或是与反对派同归于尽，或是被反对派打垮。来自下层的人士虽然倾心于改革，但是他们缺少在政治上的发言权，所以他们一旦获得了施展抱负的机会，就要修改施政原则，而修改施政原则的同时，也要为推行自己所制定的新规则而打击在政治上占重要地位但反对他们的势力。因此，他们的改革，往往是把政治斗争也掺杂在改革措施之中，让改革本身带上了污点，所以一旦他们的政治地位被动摇，他们所推行的改革，修改的规则也将被一并推翻，使事业和他们自己的政治生命一同终结。

发生在唐朝中期的“二王八司马”革新运动，就是最为明显的例证。

安史之乱以后，唐朝的统治危机不断加深，藩镇割据、宦官弄权闹得乌烟瘴气。但是，仍然有很多读书人没有放弃振兴唐朝的努力，他们要求改革弊政，经常在朝野各处宣传变革的重要性。

在中晚唐声势浩大的改革呼声中，“二王八司马”（因为其核心人物中，两人姓王，另外有八人在改革失败后被贬为司马，故称“二王八司马”）革新就是其中昙花一现的改革火花。他们在唐德宗驾崩之后，利用自己和新皇帝唐顺宗的私人关系而入主朝廷，进行改革。但是因为他们执行的政策针对性太强，受到极大的阻力；他们违背官员升迁的原则骤然显贵，也引起许多朝臣不满；加之他们行事不甚光明磊落，甚至在搞小人的伎俩，也失去了很多支持者。

最终，他们在新一轮的皇位竞争中成为牺牲品。其核心人物王叔文被贬的第二年就被赐死，王伾被贬之后病死，另外八名主力干将也被贬为边远地区的地方官，这些人是：永州司马柳宗元，朗州司马刘禹锡，崖州司马韦执谊，虔州司马韩泰，饶州司马韩晔，台州司马陈谏，连州司马凌准，郴州司马程异。

这些人多数出身低微，在朝中没有任何依靠，虽然刘禹锡、柳宗元是当时著名的文学家，但二人在政治上并无建树，所以只是凭借自己在文坛的影响以及同太子之间的亲密关系而置身于高层的。但他们自己也没有拿出可行的革除弊政的方略，以他们的政治影响力，要铲除宦官和藩镇对唐朝的祸害，就如螳臂当车一般，可是他们自己却认为只要太子做了皇帝，他们革除弊政的愿望就可以实现。

后台程序是超越公众知识之上的，因而带有权力的垄断性。如果不考虑到这些后台程序背后的权力，只是从表面出发，进行全盘推翻旧有规则的休克疗法，自然会惊动掌握后台程序的权力拥有者，因而，这些休克疗法，只不过是隔靴搔痒。

等到唐德宗年老之时，太子李诵身边的二王、刘柳等人开始摩拳

擦掌，为太子即位施政作各方面的准备。二王和太子孤掌难鸣，结交刘禹锡、柳宗元身边的年轻人为己所用。而柳、刘身边的那批文学之士太过急功近利，因为自己资历太浅一时无法出任高官，便将所有的希望寄托在太子身上，希望太子即位之后能够破格提拔他们。

果然，通过太子和二王，柳宗元和刘禹锡被破格任用，他们身边的年轻人也都跃跃欲试，纷纷为太子献策。因为他们所论的政事大多是关于当时有实权的宦官、权臣和藩镇的，所以他们只能秘密往来，这种诡秘的行为遭到了许多大臣的非议。

他们革除弊政的愿望虽然美好，但是二王、刘柳出身低微，缺乏政绩，加上行踪诡秘，令许多人反感，在朝中自然也没有威望，只能利用太子的名义，并结交宦官、后妃等势力来壮大自己。这样，他们虽然在道义上可以得到百姓的支持，但在政治上没有合法性，使得本来就很困难的改革失去了朝中大臣们的认可。而且，他们为了保全自己，也做出了一些伤及无辜的事情，扩大了反对派的实力。王叔文等人清除朝中的异己，却不敢向手握兵权的宦官和割据一方的节度使下手，真正的政敌没有打击，可以成为联盟者的官员们也被推到反对派的一边，他们最终的败亡，在这里就已经初现端倪了。

唐德宗病逝后，太子李诵即位，是为唐顺宗。但宦官们并不甘心，而缺乏政治斗争经验的二王刘柳等人，却以为太子做了皇帝就稳操胜券，开始大刀阔斧地改革弊政了。

首先，他们抬出了德高望重的老臣杜佑为宰相，作为他们顺利交接政权的筹码。同时，他们又迅速改组了宰相班子，又将德宗时被贬的名臣陆贽、阳城等人召回，但召回他们只是为了摆出一副礼贤下士的姿态，而不是真的要任用他们。

这一系列的官员任命，虽然有杜佑、陆贽、阳城等人做招牌，但实质就是要安排二王、刘柳集团的人为高官，当时许多大臣都已经看出这一点，对此非常不满。而二王、刘柳却浑然不觉，以为自己的政治地位已经稳固，便不顾宦官和地方节度使的反对，针对这两大势力

造成的弊政采取了果断行动。

他们以顺宗的名义颁布诏令，取消弊政，这种一刀切的做法，虽然雷厉风行，但打击面过大，所以虽有皇帝的命令，下面还是不能执行，反而令本来拥护改革的百姓寒心。

二王等人认为，要使国家彻底有起色，单单在政治上打击藩镇和宦官是不够的，还应该改革经济管理制度。这种想法是对的，但是他们实行的政策又是“一刀切”，没有考虑到实行起来的难度。二王想加强中央对财政的控制，将当时控制财政的重臣大部分解职。因为这一改革中二王作了妥协，将杜佑抬出来管理财政，并让本来做盐铁转运使的李锜任命为节度使，暂时缓解了矛盾，但隐患依然存在。

接下来，王叔文等人开始准备解除宦官的兵权，想将统兵权收归中央，由他们管理军队。可是，当时作为中央禁军的神策军已经完全由宦官控制，宦官在军队中的控制力已经根深蒂固，一时难以拔除，可二王因为害怕宦官拥兵自重对自己不利，始终把宦官在军队中的影响力视为自己的心腹之患。他们想趁宦官不备而接管军队，可是很快被宦官们察觉，二王夺取兵权的努力以失败告终，而且二王集团和宦官的矛盾开始公开化，宦官们也准备正面回击，将他们一网打尽。

几件事情积累下来，使得二王集团在政治上陷入绝境。德宗时期的几个著名的大宦官俱文珍、刘光琦、薛盈珍等人因为军权几乎被剥夺，率先开始了打击二王势力的活动。他们拥戴顺宗的长子，以牵制二王的改革。王叔文在此时无计可施，只能使用阴谋手段，继续诡秘地会谈，令本来采取观望态度的大臣们十分失望，视他们为奸佞小人。二王、刘柳在朝廷上无可依仗，只能扶植自己的心腹，而且他们提拔的多数都是毫无资历的文人学士，这种用人政策惹恼了许多大臣。

在俱文珍、刘光琦等宦官的坚持下，顺宗册立了他们所支持的皇子李纯为太子，王叔文和皇帝之间的联系也被宦官们阴谋隔断，王叔文心知局势已经不可挽回，悲愤之余只能吟诵杜甫感怀明相诸葛亮的《蜀相》中的名句：“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”

而后，因为二王的改革触动了地方节度使的利益，一些强悍的节度使如韦皋、裴均、严绶等三大藩帅相继上表，攻击王叔文等人破坏纲纪，危害国政，同时逼迫顺宗让位于太子李纯，不久顺宗就被宦官所害。

事已至此，而王叔文还想求得宦官的支持。这无疑是王叔文陷入绝境又不甘失败的一次挣扎，可是不仅没有取得任何有效的支持，反而遭到宦官俱文珍、刘光琦等人的指责。第二天，王叔文就因为母丧而被迫辞官离任，最终被赐死。改革派与实权派的斗争，用矩阵图可作如下表示：

		改革派（弱）	
		激进式	渐进式
实权派（强）	对抗	−2 4	−1 4
	顺从	5 −1	4 −1

图 10-6：激进的休克疗法

二王集团起于民间，所以对百姓的疾苦、政治的腐败多有切身体会，也有改革弊政的愿望，他们提出的改革方向，也是基本正确的。但是，他们因为出身低微，只能靠依附太子而迅速登上高位；又因为本身没有政治实力，讨论政事只能采取秘密形式；执政之后因为缺乏支持，自己又不懂得争取盟友，导致孤立无援；想削弱宦官和藩镇，却因为没有发动可以依靠的社会力量，只能用权谋手段，终于葬送了自己的政治生命。导致他们失败的因素之中，不计成本的一味急进蛮干，引起中立者和支持者的反对，是他们迅速败亡的最重要原因。他们以为自己可以只手擎天，修改误国误民的政治规则，最终非但没有成功，反而使革新成为以小人伎俩做正义事业的闹剧。

不计成本的盲动

从常理上说，国家出现了危难情况，而且危难是由于旧有的一切，比如制度、思想、习俗不适应新时代所引起的，执政者就应该顺应历史潮流，进行变革，推行新的政策，扭转局势，但这只是常理而已。执政者自己所依靠的，恰恰是那些已经不适应历史潮流的一切，如果要变革，势必要削弱他们的统治，动摇他们的势力，所以，越是这个时候，变革就越困难。

在国家危难之际，执政者反对变革的时候，国运便岌岌可危。如果要在这个时候修改旧有的一切制度与秩序，就应该先把政权牢牢地掌握在变革派的手中，这样才能保证新政策的顺利推行和国运的振兴。如果没有这个前提，不但变革难以成功，秩序无法改变，甚至会使变革者自身受到威胁，国家的前途命运也作为变革派和保守的执政派之间斗争的代价而被牺牲掉。

说到底，这就是维新与守旧双方在争夺政治控制权和权威话语权上的一种博弈。双方的态度肯定是不合作的，那么如何占尽先机，在夺取政治控制权之后推行自己制定的秩序，对维新派来说，是个关键的问题。可是，维新者往往注意不到这一点，而是在没有控制局势的时候就冲动地推行自己的治国方针，这样的结果，只能是在守旧派的反扑中把自己的政治生命与治国方略一起葬送。

在摇篮中就被扼杀的清代戊戌变法就是一个最明显的例子。

清朝从鸦片战争开始，就一步步沦为列强的盘中之餐。光绪皇帝即位时，这种国家的劫难更是愈演愈烈。光绪皇帝苦于寻不到强国之路,困惑不已，在他困惑的同时，列强们也在变本加厉地从中国获取更多的经济和政治利益。正当光绪帝苦苦探求报仇雪恨、振兴朝政的时候，一种新的力量正在神州大地上生成，这就是以康有为、梁启超为

代表的维新势力。

康有为在光绪十四年 (1888 年) 时，就曾上书。可惜他的上书光绪皇帝并未见到。此后，在公车上书运动中康有为又撰写了奏章，一个多月后，光绪终于见到了这篇奏章。康有为认为，只要当机立断，速图自强，同样可以拯救国家。

这篇奏章吸引了皇帝，康有为精辟的论述是光绪帝闻所未闻的。“穷则变，变则通”的观点在皇帝的心灵深处引起强烈的共鸣，光绪看到了振兴朝政的前景。

1897 年 11 月，德国侵占胶州湾。在此局面下，康有为再度来到北京，他在向光绪上书中警告说：“如果再不变法图强，恐怕大清国将土崩瓦解，你这个皇帝也当不成了。”这份措辞尖锐的上书，由于守旧朝臣的阻挠未能递到光绪帝的手里。康有为还试图发动台谏官员联合起来呼吁清廷变法，可惜响应者寥寥。

局面愈来愈严重，而守旧大臣却袖手旁观。康有为百般无奈下，准备启程南归，此时光绪的老师翁同龢前去挽留，并转达了光绪对他的殷切期望。为了挽救危局，促进变法高潮早日到来，康有为除了呼吁变法外，还组织了以“保国、保教、保种”为宗旨的保国会。由于有了光绪皇帝的支持，维新派理直气壮的宣传鼓动，变法的声浪此起彼伏，震动京畿。

然而，守旧势力对改革非常敌视，对于康有为组织的保国会也极为切齿；而对于光绪帝同情支持维新派一事，更是感到十分痛心，于是，他们联合起来，纷纷向光绪帝进言，说祖宗成法千万不可变，光绪帝对此不予理睬。但是，有如此众多的大臣出来阻挠新政，却也使他深感变法前途的艰难。

1898 年 5 月 2 日，军机大臣刚毅向光绪帝提出要惩治保国会及康有为。守旧派对保国会极为痛恨，荣禄曾公开扬言：“康有为创立保国会，现在许多大臣未死，还不劳驾他保。他肆意乱为，非杀不可。”而御史潘庆澜则直接向皇上递折，严厉反对康有为立保国会的“劣

迹”，而光绪帝的态度十分明确，将守旧派杀气腾腾的言论，通通都驳了回去，他甚至通过亲王奕劻向慈禧捎话说：“太后如果仍不给以主事的权力，我愿退让此位，不甘做亡国之君。”表白了他决心要把变法提上日程的志向。

1898年6月11日，光绪帝经过长时间的努力，终于向全国颁布了《明定国是》诏书。这道诏书大体上体现了维新派的政治要求，宣布了要变更成法，博采西学，达到发愤为雄的目的。但是，其中也掺杂了一些折中，甚至是守旧派的观点。这种情况说明，变法在刚一开始就面临着严重阻力，没有慈禧的允诺，一切变革都无从谈起。

如何把握后台程序？最关键的地方，就是要先成为后台程序的控制者和拥有者，这是一个非合作博弈的过程，如果试图用信义、利益去达成合作博弈，结果就只能是一败涂地，道理很简单：独占性的后台程序作为一种资源，是不可能通过合作来让渡的。

国是诏书颁布后，光绪召见康有为。他决计按照康有为所设计的“假日本为向导，以日本为图样”，对传统的祖宗之法进行彻底的变革。

在古今中外的历史上，任何大规模的政治改革总是有人赞成，有人反对。有些明明是错误的东西，但是，一旦要改掉它，就会有人出来大唱反调。百日维新也是如此，例如，八股取士是一种禁锢士人头脑的腐朽制度，在中国已有数百年的历史，康有为及维新派多次上书痛陈八股危害，认为它禁锢士子的智力发展，要求尽快废除。因此，光绪命令乡会试及生童岁科各试废除八股文，一律改试策论。但谕旨颁布不久，北京就乱成一团。一些读书人怕因此失掉这个往上爬的阶梯，极为不满，有的人甚至怀揣利刃，准备要对康有为等人行刺，以发泄他们对新法的仇恨。浙江学政陈学棻公然上书朝廷，表示不赞同废除八股，声称一旦废除八股，势必酿成大祸，不利于皇权的稳固。

进入农历七月之后，光绪变法的步伐比以前有明显加快。他不顾守旧官僚的强烈反对，下令对旧有的官僚体制进行大刀阔斧的改革，对各地的行政官员、冗员及闲员下令要在一个月之内裁汰净尽。这些

严厉的措施在中央和地方遇到了前所未有的阻力，守旧派官员群起出动，与新政为敌，他们造谣说："皇帝吃了康有为的迷魂药。"有的直接上书，请光绪诛杀康有为、梁启超，以平息"民愤"，保全国体。光绪帝对此十分气愤，令谭嗣同驳斥这些言论，竭尽全力保全维新力量。

政治改革的深入与新旧两党的尖锐冲突同步进行，进入戊戌七月之后，光绪深知守旧大臣与自己誓不两立，于是更加放手办事。他不理睬守旧大臣的反对，而将谭嗣同、林旭等四人提拔为军机章京。而后，礼部右侍郎徐致靖上了一道《保荐袁世凯折》，说袁世凯智勇双全，是可以信赖的维新志士。光绪正因为自己手头没有可靠的武装力量作为推行新法的后盾，因此一见徐氏的奏折，当即召袁进京。他原以为袁世凯的这支新军赞同变法，守旧势力当会有所收敛。

刚刚进入农历八月，京师的气氛已变得十分紧张，新法能否继续推行成了京城里人们议论的中心话题。不管是守旧官僚，还是维新志士，都注视着光绪与慈禧太后将会如何动作。

9月14日上午，光绪帝去颐和园，他考虑该如何说服太后，因为这是一个极为敏感的问题。早在康有为正月初三递上的奏折中，提出了设立制度局于宫中，提拔通才以议新政的重要建议，但遭到守旧势力的坚决抵制。因为这个机构一旦设立，旧有的军机处就会被架空。因此，长期以来围绕要不要提拔维新志士的问题，争论不休，不能形成决议。

光绪向慈禧提出了设立制度局的想法，可是这一试探触怒了慈禧，慈禧指责他要把祖宗的家业葬送于康有为之手。光绪担心守旧派会在近期内采取非常举动，于是在这次和慈禧的会谈之后，很快就在颐和园秘密召见袁世凯，让他专管练兵，做新法的后盾。可是，9月18日，守旧派杨崇伊上书请慈禧立即训政，防止维新党人乱来。这天傍晚，谭嗣同按照康有为的授意，劝说袁世凯软禁慈禧、捕杀荣禄，结果被袁氏出卖。

9月19日，慈禧突然发动政变，把光绪幽禁，同时开始搜捕维新

人士，谭嗣同、康广仁、杨深秀、林旭、杨锐、刘光第被捕后在菜市口被处斩，这就是历史上著名的“戊戌六君子”。至此，轰轰烈烈的戊戌变法以失败而告终了。可以用矩阵图作出说明：

		帝党（弱）	
		激进式	渐进式
后党（强）	对抗	-2 4	-1 4
	顺从	5 -1	4 -1

图 10-7：戊戌变法中两党的博弈

从上图可以看出，处于弱势的群体如果公然与强势群体对抗，只能一败涂地。戊戌变法失败的最主要原因，是变法派在政治上的实力不如守旧派。变法派大多是书生，虽然也有少数地方官员和中央次等官员，但是和守旧派比起来，简直是云泥之别。守旧派既有手握政权的慈禧太后，又有军方大员荣禄，加上那些皇亲国戚，无论是数量上还是绝对力量上都远远超过了变法派。同时，变法实行的政策虽然符合了当时的历史潮流，却大大损害了守旧派的利益。因为时势危急，不可能采取温和的政策，而且对守旧派温和，也无法真正进行变法。正是这些自始至终就存在的矛盾，让光绪皇帝在要救国还是要皇位的两难选择中选择了变法救国，却因为没有考虑到变法中的巨大阻力和敌我势力的力量对比，最终遗恨终生，使自己和国家的命运一起陷入绝境。

跋 策略之外的思考

古人说："是非成败转头空，青山依旧在，几度夕阳红。"

这句话里面透着一丝无奈，一丝苍凉，也有无奈和苍凉之后的一种平和——既然注定"转头空"，那么在失望之余，为何不能豁达一些呢？或许放开怀抱之后，一切的恩怨荣辱不再斤斤计较，反而能将经历过的事情看得清楚一些。

《红楼梦》里面形容王熙凤"机关算尽太聪明，反算了卿卿性命"，这句话单看起来，绝对是一个病句。王熙凤在贾府内是数一数二的能人，她工于心计，聪明能干，一切大小的事务都有对策，用"机关算尽"形容她，虽然刻薄，但是恰如其分。可是，为什么要说她算计出的那些对策，会"反算了"自己的性命呢？

就是因为她的对策太多，但是没有一个宏观的思考，所以一件件事情累积起来，就成了她的罪证。她的对策，实用、直接、简单，可是都治标不治本，有时根本都没有触及到事情的关键，只是做做表面功夫。

如果我们说王熙凤是《红楼梦》里面的策略大师，大概很少有人会反对。但她所用的策略，和我们书中所讲的博弈论的策略却完全不搭界，因为她没有考虑全局，没有把握关键，而是遇到问题，琢磨对策，只管眼下，不顾长远。

这种短期行为在生活里面比比皆是，所谓"饮鸩止渴"、"与虎谋皮"、"寅吃卯粮"、"拆了东墙补西墙"，就是最明显的例子。既然从旁观者的角度来看，这些对策都不足取，为什么还有那么多人在进行着短期行为？

显然，不能用"不懂博弈论"来为这些人定性，古人也不懂博弈论，但是历史上的事件，充满着博弈论的精神，运用着博弈论的原理，

懂不懂博弈的理论并不重要，重要的其实还是人的心态问题。

如果生存压力过大，那么往往会出现“别无选择”的情况，只有一条道路，不得不选择，那么也就谈不上什么考虑长远、规划未来了。辍学的农村儿童，卖血的贫苦百姓，他们自己也不愿意如此做，但是没有办法，只能采取这样的短期行为来维持基本的生存。

如果人的性格过于偏激或者狭隘，那么就不会考虑后果，率性而为，就如同慈禧太后在接到大臣上书请求节省开支补助海军的时候，说过一句话：“谁要是让我今儿不顺心，我就让他一辈子不舒服。”这是典型的非理性选择，她首先考虑到的是自己个人的感受，而非全盘的输赢和大局的胜负。

除此两种情况之外，如果能够保持理性，在遇事时三思，也许就不会做出令自己受到牵累的短期行为了。换个角度去想，即使自己的心思不够高明，那么遇事冷静沉着，至少不会犯下低级错误。即使分析不透大局，至少能够做一个理性的人，遵循博弈论的基本原则去考虑问题。

从策略分析跳到个人修养的问题，看似无稽之谈，但其中确实藏有玄机。古人强调治国能力，但是在治国之前，首先要做的就是“修身齐家”。可以说，修身，是一切理性思考的开始，当通过修身而使自己成为理性的人之后，如何面对困境，如何拆解弈局，就只是一个技巧性或者说应用性的问题了。修身的过程，是一种“人生的博弈”，但更为微妙细致。

“行到水穷处，坐看云起时。”拥有这份心态，那么思考古今的博弈对局，分析社会的秩序原则，就会更为清晰明了，既不陷入其中，又能从其中获益，实为最佳境界。